

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

مدى تطبيق المقاييس المالية وغير المالية المستخدمة في بطاقة قياس الأداء المتوازن لدى البنوك التِّجاريَّة الأردنيَّة

إعداد

عوني عبد الفتاح أبو نواس

إشراف

الدكتور محمد الدحيات

رسالة ماجستير مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

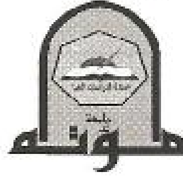
في إدارة الأعمال / MBA / قسم إدارة الأعمال

جامعة مؤتة، 2011

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر

بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY Deanship of Graduate Studies		جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب عوني عبدالفتاح ابو نواس الموسومة بـــ:

مدى تطبيق المقاييس المالية وغير المالية المستخدمة في بطاقة قياس الأداء المتوازن لدى البنوك التجارية الأردنية

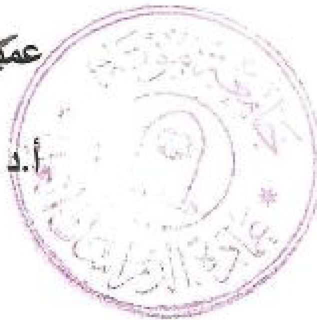
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **إدارة الأعمال MBA.**

القسم: .

	التوقيع	التاريخ	
د. محمد عبدالرحيم الدحيات		31/07/2011	مشرفاً ورئيسا
د. ياسين أحمد العيسى		31/07/2011	عضواً
د. رياض مصلح الحمايدة		31/07/2011	عضواً
د. أحمد عبدالرحمن المخادمة		31/07/2011	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. صالح الكساسبة



مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

الإهداء

إلى من ابتغي رضاها بعد رضى الله تعالى ...والدتي العزيزة

راجيا رضاها ...مجاهدا لبرها ما استطعت إلى ذلك سبيلا

إلى من أدين لهم بالفضل ... وألمس منهم النبل

أخوتي الأعزاء ...

أخواتي العزيزات ...

إلى زوجتي الغالية...وإلى فلذات كبدي ...

إليهم ...اهدي هذا الجهد

محبة...ووفاء...وعرفانا

عوني ابونواس

الشكر والتقدير

الحمد لله حمدا بعد حمد.. والصلاة والسلام على معلم البشرية وعلى آله وصحبه.

اشكره جل شأنه على توفيقه وإحسانه ، على ما منّ به علينا من توفيق في الوصول بهذا الجهد المتواضع إلى المستوى الذي وصل إليه. متقدما بوافر الشكر وعظيم الامتنان لسعادة الدكتور محمد الدحيات اعترافا بفضله وعلمه ولما بذله من توجيه وإبداء أراء سديدة ولما غمرني به من علم غزير وخلق فاضل نبيل أثناء فترة دراستي وأثناء إشرافه على هذه الرسالة فله مني كل التقدير والوفاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور رياض الحمايدة والدكتور ياسين العيسى والدكتور احمد مخادمة لتفضلهم بمناقشة هذه الرسالة.

كما أسجل شكري وتقديري إلى أساتذتي أعضاء هيئة التدريس في قسمي إدارة الأعمال والمحاسبة على ما قدموه من جهد مشكور أثناء فترة دراستي.

كما وأتقدم بخالص الشكر إلى كل من ساهم برأي أو نصيحة أو مساعدة في هذه الدراسة.

فجزى الله الجميع خير الجزاء.

عوني ابونواس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
ه	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
ح	قائمة الملاحق
ط	الملخص باللغة العربية
ي	الملخص باللغة الإنجليزية
	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	1.1 المقدمة
1	2.1 مشكلة الدراسة وأهميتها
2	3.1 أسئلة الدراسة
3	4.1 أهمية الدراسة
4	5.1 أهداف الدراسة
5	6.1 حدود الدراسة
5	7.1 فرضيات الدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
6	1.2 الإطار النظري
39	2 .2 الدراسات السابقة
39	1.3.2 الدراسات العربية
46	2.3.2 الدراسات الأجنبية
	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
51	1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة 51
3.3 عينة الدراسة 53
4.3 أداة الدراسة 53
5.3 المعالجات الإحصائية 54
الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
1.4 عرض النتائج 55
2.4 مناقشة النتائج 68
3.4 التوصيات 71
المراجع 72
الملاحق 77

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
1	يبين إمكانية تطور مقاييس الأداء المالية وغير المالية كمحرك للأداء والتي يتم عليها بناء الأهداف الاستراتيجية ومن ثم مقاييس الأداء التي تحقق الأهداف والاستراتيجية.	31
2	البنوك التِّجاريِّة الأردنيَّة وعدد فروعها وعدد المصارف الآلية لها:	52
3	عدد أفراد عينة الدراسة حسب وظائفهم.	53
4	النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	55
5	النِّسبة المئوية لأفراد عينة الدِّراسة حسب الوظيفة	56
6	النِّسبة المئوية لأفراد عينة الدِّراسة حسب التخصص	56
7	النِّسبة المئوية لأفراد عينة الدِّراسة حسب عدد سنوات الخبرة	57
8	النِّسبة المئوية لأفراد عينة الدِّراسة حسب النوع الاجتماعي	57
9	النِّسبة المئوية لأفراد عينة الدِّراسة حسب العمر	58
10	نتيجة اختبار (T.test) للتحقق من استخدام البنوك التجارية الأردنية مقاييس الأداء غير المالية المبينة ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن	59
11	نتيجة اختبار (T.test) للتحقق من استخدام البنوك التجارية الأردنية مقاييس الأداء المالية المبينة ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن	60
12	معامل ارتباط بيرسون يبين نتيجة اختبار (T.test) للتحقق من علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية المدرجة ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن المختلفة.	61
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية لمقاييس الأداء المالية وغير المالية المستخدمة في	62

البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

14	التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة حول أفضل النتائج المتحققة من استخدام البنك للمقاييس المالية غير المالية	63
15	المتوسطات الحسابيِّة والانحرافات المعياريِّة لإجابات عينة الدِّراسة حول أداء البنك مقارنة بأداء البنوك الأخرى	64
16	التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدِّراسة حول تطبيق الاستراتيجية والأهداف المطبقة في البنوك التِّجاريَّة في الأردن	65
17	التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدِّراسة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية	66
18	التكرارات والنسب المئوية لإجابات عيِّنة الدِّراسة حول الصعوبات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التِّجاريَّة الأردنيَّة.	67

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوانه	الصفحة
1	بطاقة الأداء المتوازن كما حددها Kaplan & Norton	19
2	بطاقة الأداء المتوازن كما حددها الباحث	28

قائمة الملاحق

رمز الملحق	عنوانه	الصفحة
أ	قائمة البنوك التجارية الأردنية	77
ب	أداة الدراسة	79

الملخص

مدى تطبيق المقاييس المالية وغير المالية المستخدمة في بطاقة قياس الأداء المتوازن لدى البنوك التِّجاريَّة الأردنيَّة

عوني عبد الفتاح أبو نواس

جامعة مؤتة، 2011

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الأهمية النسبية لمقاييس الأداء المالية وغير المالية و بيان مدى استخدامها في البنوك التجارية الأردنية، كما هدفت إلى بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن يشمل أهم مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم أداء البنوك التجارية، وقياس مدى العلاقة والتكامل بين محاور بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى بيان مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والصعوبات التي تحد من تطبيقها في البنوك التجارية الأردنية.

لقد اعتمدت منهجية الدراسة على استخدام الاستبيان لجمع البيانات من البنوك التجارية الأردنية وعددها 13 بنكا. حيث تم توزيع130 استبيان، ووزع على كل بنك 10 استبانات مورجهة إلى المديرين التنفيذيين ومديرين الفروع ورؤساء الأقسام.

وتم اعتماد جميع الاستبانات لغايات تحليل البيانات لاختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن جميع البنوك التجارية الأردنية تعمل بالمقاييس المالية وغير المالية حيث كانت الأهمية النسبية لمقاييس الأداء المالي اكبر من مقاييس الأداء غير المالي، كما أظهرت النتائج أن بطاقة الأداء المتوازن غير مطبقة في البنوك التجارية الأردنية ولكن يتم استخدام مقاييس الأداء المالية وغير المالية داخل هذه البنوك.كم توصي هذه الدراسة إلى تبني استخدام بطاقة الأداء المتوازن في كافة البنوك التجارية الأردنية، وان تعمل البنوك على استقطاب الكوادر والخبرات المؤهلة القادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

Abstract

to what extent the implementation of Jordanian Commercial Banks to the performance measures of financial and nonfinancial measures used in the Balanced Scorecard

Awni Abu Nawas

Mu'tah University, 2011

This study aimed to explain to what extent the implementation of Jordanian Commercial Banks to the performance measures of financial and other used in the Balanced Scorecard, also aimed to develop the card in addition to the original axes are financial, customer, internal processes, growth and innovation.

Was the addition of three new axes, the focus of workers, the focus of quality, environmental axis, and when you work these themes will be realized many benefits and advantages that contribute to strengthening the competitive position.

To clarify the importance of the topic was performance measurement in general and the concept of Balanced Scorecard and the importance of measuring the administrative claim as a function of its dimensions, characteristics and advantages relating to other administrative functions. Used descriptive analytical approach which relied on a comprehensive survey of the study population. The community has been the study and a sample of commercial banks operating in the Jordan and was number thirteen Bank ,The study sample of executives, branch managers and department heads. One of the main results of this study found that all commercial banks operating Jordanian standards of financial and non-financial but not used the Balanced Scorecard. The results showed also that there is a strong correlation between financial measures and non-financial and that the effectiveness and efficiency of management accounting systems can only be achieved through the inclusion and integration of these standards using the Balanced Scorecard. The recommendations of this study should seek all the commercial banks of Jordan to adopt the use of Balanced Scorecard as a comprehensive and integrated system of management. And that the banks are to attract qualified personnel and expertise and are able to apply modern accounting systems, including the Balanced Scorecard.

الفصل الأول

خلفية الدِّراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر العديد من التحـديات بالإضـافة إلـى المنافسة الشديدة والتحالفات المحلية والإقليميـة، وهـذا أدى إلـى زيـادة اهتمـام المؤسسات بتطوير الأنظمة الإدارية والمحاسبية والتي من ضمنها نظم تقيـيم الأداء لتساير التغيرات السريعة في بيئة الأعمال،ومن النظم المحاسـبية الحديثـة نمـوذج بطاقة الأداء المتوازن الذي يهدف لتقييم الأداء المؤسسي باستخدام مجموعـة مـن المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، وربط هذه المقاييس بأهـداف واسـتراتيجية المؤسسة لتكون قادرة على التأقلم والتكيف مع الظروف المحيطة للوصـول إلـى اتخاذ قرار سليم يفيد إدارة المنظمة بنتائج دقيقة تلبي رغبات جميع الأطراف.

يعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن نظاماً حديثاً لتقييم الأداء يعمل على ترجمة إستراتيجية ورؤية المؤسسة إلى أهدافٍ ومقاييسِ أداء مالية وغير مالية؛ تركز على عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة Key Success Factors وفقا لرؤية وإسـتراتيجية المؤسسة، وتوصف بطاقة الأداء المتوازن بأنها أسلوب متسلسل لتقييم الأداء يـسهل التحقق من تنفيذ الخطة ألاستراتيجيه، كما تتميز هذه البطاقة بأنها أداة تعمـل علـى تخفيض الكلفة والزيادة في الأرباح والجودة العاليـة ، وتخفـيض الوقـت الـلازم للعمليات وتحقيق الميزة التنافسية ،وكشف الانحراف الذي يقع أثنـاء عمليـة تنفيـذ الخطة، وتحديد نقاط القوة وتعززها، وتحديد نقاط الـضعف ومعالجتهـا. وتغطـي مقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن أربعة محـاور رئيـسة هـي :1- البعـد المالي.2- بعد العملاء.3- بعد العمليات الداخلية.4- بعد الـتعلم والنمـو، ويمكـن إضافة محاور أخرى حسب احتياجات المؤسسة (Kaplan & Atkinson, 1998).

2.1 مشكلة الدراسة:

تكاد معظم الدِّراسات السابقة أن تجمع على أهمية اسـتخدام مقـاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية لقياس الأداء؛ حيث تعتبر مقاييس الأداء الماليـة

وحدها غير كافية لتقييم الأداء كون الأهداف المالية يتم قياس أدائها ضـــمن المـــدى القريب، ولكن تقييم الأداء المؤسسي الحديث في ضل بيئة الأعمال المتغيرة يركـــز على الأهداف المالية التي يتم قياس أدائها في المدى البعيد وحتى تكون عملية قياس الأداء شاملة، دعت الحاجة إلى استخدام مقاييس أداء غير مالية لضمان اســـتمرارية المؤسسة وأدائها المستقبلي.

وتعد نظم تقييم الأداء التقليدية التي تعتمد فقط على المقـــاييس الماليـــة غيـــر ملائمة لتقييم الأداء في بيئة الإعمال الحديثة، حيث تحتاج هذه المقاييس إلى تطـــوير وتحديث وتطويع لتلائم طبيعة العمل بما فيها مقاييس الأداء غير المالية لقياس الأداء بشكل شامل ومتكامل مما دعت الحاجة إلى اســـتخدام أســـاليب و أنظمـــة إداريـــة محاسبية حديثة تلبي حاجة العصر، فكانت بطاقة الأداء المتوازن التي تعـــد نظامـــا شاملا يحتوي على مقاييس مالية وغير مالية تربط هـــذه المقـــاييس بالاســـتراتيجية والأهداف، ومن هنا تتمثل مشكلة الدِّراسة في الحاجة إلى معرفة طبيعة نظم تقيـــيم الأداء المتبعة في البنوك التجارية العاملة في الأردن، وبيان مدى كفايتها واستخدامها لمقاييس أداء مالية وغير مالية من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عمليـــة تقييم الأداء مع معرفة الأسباب و الصعوبات التي تحد من اســـتخدام بطاقـــة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية .(البشتاوي، 2004)(عبداللـــة، وقطنـــاني، 2007)

3.1 أسئلة الدراسة:

جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية :

الـــسؤال الأول: ما مدى استخدام مقاييس الأداء المالية وغير المالية المستخدمة فـــي البنوك التِّجاريَّة الأردنيَّة ؟

السؤال الثاني: ما هي الأهمية النسبية لهذه المقاييس مـــن وجهـــة نظـــر العـــاملين والإدارة في البنوك التِّجاريَّة الأردنيَّة ؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مقاييس الأداء المالي وغيـــر المالي المندرجة ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن السبعة ؟

السؤال الرابع: ما هي الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التِّجاريَّة الأردنيَّة لقياس كفاءة الأداء في هذه البنوك ؟

السؤال الخامس: هل توجد أسباب تحد من استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التِّجاريَّة الأردنيَّة ؟

4.1 **أهمية الدراسة**:

تبرز أهمية الدراسة كونها من الدِّراسات القليلة في الأردن التي تسعى لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء البنوك التِّجاريَّة في الأردن من خلال تحديد أهم المقاييس المالية وغير المالية ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر العاملين في البنوك الأردنية وتطبيق هذه المقاييس لتقييم أداء البنوك التجارية في الأردن، ويؤمل أن تؤدي نتائج وتوصيات الدراسة إلى مساعدة القطاع المصرفي الأردني بتحقيق ميزة تنافسية من خلال تطوير نظم تقييم الأداء المتبعة في البنوك التِّجاريَّة الأردنيَّة.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال بيان مقاييس الأداء المستخدمة في القطاع المصرفي الأردني ومدى تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي يمثل مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تتوافر فيه خصائص غير موجودة بالأنظمة المحاسبية والإدارية التقليدية؛ كخصائص تحقيق الميزة التنافسية، والملائمة والمرونة لطبيعة عمل البنوك ،وتحقيق التميز والإبداع والابتكار بالأعمال المصرفية المختلفة، كما تعمل على تخفيض الكلفة والزيادة في الأرباح وتحقيق أعلى جودة ،وتخفيض الوقت اللازم للعمليات.(Ittner ,& Larcker, 2003).

كما تبرز أهميتها في مجال الرقابة والمتابعة بقدرة بطاقة الأداء المتوازن أن تظهر مكامن الخلل والانحراف التي تقع أثناء عملية تنفيذ الخطة ،وتحديد نقاط القوة والضعف التي تنذر مبكرا بالسلبيات والأخطاء، وإمكانية المعالجة قبل أو حال وقوعها ، والذي يتبين ذلك من خلال قدره بطاقة الأداء المتوازن القيام بعملية التحليل التفصيلي الواسع للبيئة الداخلية والخارجية وكافة الأعمال المصرفية المختلفة

التي تعمل على توفير البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة تمكن الجهات المختصة باتخاذ قرار صائب ورشيد.

5.1 أهداف الدِّراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى توضيح آلية عمل نظام بطاقة الأداء المتوازن وأهمية تطبيقها في القطاع المصرفي التجاري الأردني؛ حيث سيقدم هذا البحث خطوات علمية مختصرة تساعد البنوك على تطوير نظم تقييم الأداء المتبعة حاليا لمن لا يعمل في البطاقة أو لمن يعمل ولدية قصور في تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، كما تهدف الدِّراسة إلى إيجاد أفضل المقاييس لتقييم الأداء لتحسين العمليات ما يمكن البنوك من ابتكار منتجات وخدمات متطورة ستفتح أمامها فرص استثمارية.

وتهدف هذه الدراسة بشكل خاص إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. بيان مدى استخدام مجموعة متكاملة من المقاييس الأداء المالية وغير المالية في البنوك التجارية الأردنية.
2. بيان الأهمية النسبية لمقاييس الأداء المالية وغير المالية من وجهة نظر العاملين والإدارة في البنوك التجارية الأردنية.
3. بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن يشمل أهم المقاييس الأداء المالية وغير المالية وتقييم أداء البنوك التجارية الأردنية بناءاً علية.
4. قياس مدى العلاقة والتكامل بين محاور بطاقة الأداء المتوازن من خلال قياس الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون.
5. بيان مدى تطبيق البنوك التجارية الأردنية لبطاقة الأداء المتوازن .
6. معرفة الصعوبات والأسباب التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية.

6.1 حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الميدانية على عينة ممثلة من البنوك التجارية الأردنيـــة دون غيرها من البنوك الأجنبية والإسلامية والخدمية ، لكون عينة الدراسة تتــابع بيئــة الأعمال المتغيرة التي تركز على مقاييس الأداء غير المالية إضـــافة إلـــى عملهـــا بالمقاييس الأداء المالية، دراسة العينة الميدانية كانت عينة الدراسة في مدينتي عمان والكرك فقط للأسباب التالية : لكون مدينة عمان العاصمة تتمتع بمنـــاخ اقتـــصادي تجاري صناعي وإقليمي وتعتبر أكبر مدن الأردن وتتمتع بحركـــة تجاريـــة نـــشطة ويتواجد فيها جميع الإدارات المركزية للبنوك لـــسهولة الحـــصول علـــى البيانـــات والمعلومات ولكون جزء من عينة الدراسة من المديرين التنفيـــذيين، وكانـــت بقيـــة العينة على فروع البنوك التجارية المتواجدة في مدينتي عمان والكرك ويمكن للنتائج التي توصلت الدراسة إليها تعميمها على المناطق الأخرى.

1.7 فرضيات الدراسة:

إضافة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة، تسعى الدراســـة لاختبار الفرضيات التالية:

1. لا تستخدم البنوك التجارية الأردنية لمقاييس الأداء غير المالية المدرجة ضـــمن محاور بطاقة الأداء المتوازن.
2. لا تستخدم البنوك التجارية الأردنية لمقاييس الأداء المالية المدرجة ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاييس الأداء الماليـــة وغيـــر الماليـــة المدرجة ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن المختلفة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

المقدمة:

إن التغير في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية تمثل التحدي الكبير لأداء البنوك، إضافة إلى حاجة البنوك لمديرين على درجة عالية من الكوادر المتعلمة والمدربة للاستفادة منهم أكبر قدر ممكن، وهذا أحدث تطوير على أنظمة المحاسبة الإدارية لتستجيب للتغير الحاصل في بيئة الأعمال الحديثة لتعمل على دعم الأنشطة المصرفية المساعدة في تقييم الأداء وتعمل على تخفيض الوقت اللازم لإنتاج العمليات وعلى تحسين وتطوير المنتج بما يلائم حاجة العميل، وهذا يدعوا أن تأخذ عملية قياس الأداء دور من ادوار الوظائف الإدارية القيادية في الاستخدام الأمثل والفعال للموارد في البنوك.

وتبين للباحث إن أعمال البنوك التجارية الأردنية تعمل وفق التقدم التقني في نظم تكنولوجيا المعلومات وما نتج عن ذلك من تقدم في تكنولوجيا الإنتاج والخدمات المصرفية، مما يجعل الاستراتيجيات والأهداف المصرفية أن تتأثر بهذه النظم المتقدمة وان يزيد اهتمامها بعامل الوقت وتخفيض الكلفة بالمقارنة مع كلفة المنافس والابتكار في إيجاد منتجات وخدمات جديدة لتحسين الجودة، إرضاء العملاء، تحقيق النمو في الأرباح، فقدرة المقاييس الأداء المالية التقليدية غير كافية لتعمل وفق هذا التقدم الأمر الذي جعل ضرورة استخدام مقاييس أداء مالية وغير مالية جديدة لتقييم الأداء تعمل على تحقيق التوازن والربط بين جميع جوانب الأداء والأنشطة المختلفة في البنوك مع ضرورة أن يكون تركيز هذه النظم على الأعمال التي تؤثر في الأداء حتى تستطيع الإدارة من اتخاذ القرار الصحيح ومن هذه النظم بطاقة الأداء المتوازن حيث قمنا ببيان أهمية وأهداف ومميزات وخطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن والصعوبات التي تواجهه التطبيق في البنوك التجارية الأردنية .

1.1.2 **مفهوم تقييم الأداء:**

يعرّف تقييم الأداء بأنه مجموعة من الإجراءات التي تقـارن بهـا النتـائج المحققة للنشاط بأهدافه المقررة بقصد بيان مدى انسجام تلك النتائج مـع الأهـداف المحددة لتقدير مستوى فعالية الأداء، كما يقارن عناصر المدخلات بنشاط المخرجات للتأكد من أن أداء نشاط المنظمة قد تم بدرجةٍ عالية من الكفاءة، وهذا التعريف يسهم في توضيح مظهرين هما:

الأول: يتعلق بقياس مدى تحقيق الأهداف أو المقررة المخططة، ويعرف بتقييم فعالية الأداء.

الثاني: يتعلق بمدى ملائمة وكفاءة الأساليب التي اتبعـت لتحقيـق تلـك الأهـداف ويعرف بتقييم كفاءة الأداء (قلعاوي، 1990).

إن تقييم الأداء هو عبارة عن جمع بيانات تساهم في تحديـد مـدى فعاليـة وكفاءة المنظمة بهدف اتخاذ قرارات تخص المنظمـة، وبهـدف قيـاس الأنـشطة والعمليات التي تحققت، وقياس كفاءة أداء الموظف والحكم على أداءه، فعملية تقيـيم الأداء تتطلب التقيد بالأمور التالية:الفعالية والكفاءة للأداء لأن السعي لنمو الأربـاح يحتاج إلى تقييم الكفاءة، أما تحقيق أهداف العائد المالي من الأموال المستثمرة للعميل فتحتاج إلى تقييم الفعالية (الشاهد، 2001).

فالأداء ينتج من مشاركة المديرين، مالكين، عملاء، موظفين، حملة أسهم، وكل من ساهم في الأنشطة، وتطوير الأداء يجب أن يكون لكامل المنظمة وفق الأهـداف التالية: زيادة الجودة، وتحسين النوعية والكلفة المنخفضة لاكتساب حـصة سـوقية أكبر ونمو في الأرباح بهدف كسب ثقة العملاء.

فيمكن القول إن عملية تقييم الأداء:عبارة عن مجموعة من الخطوات تبدأ من جمع البيانات والمعلومات من كل الأطراف المؤثرة والمشاركة بالعمليـات بهـدف تقييم وقياس كفاءة الأنشطة خلال مدة زمنية محددة والمقارنة بين ما تم التخطيط له، وبين العمل الذي تحقق لبيان الموقف المالي وتحديد عوامل القوة وتعزيزها وعوامل الضعف وتصحيحها.

فمن خلال هذا التعريف نجد إن عمليـــة قيـــاس الأداء مرتبطـــة بالوظـــائف الإدارية الأخرى، الذي يدعو الحاجة أن نوجز هـــذه العلاقـــة، وتحديـــد دور هـــذه الوظائف المؤثرة على عملية قياس الأداء.

2.1.2 علاقة تقييم الأداء بالوظائف الإدارية:

ترتبط عملية التقييم الأداء بالوظائف الإدارية التالية:

التخطيط: على عملية التخطيط أن تمتاز بالمرونة والقدرة علـــى المتابعـــة تطـــوير وتحسين الأنشطة الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية مما يجعل الحاجة لتعـــديل الخطط والأهداف تناسب مع الواقع، وهذا ما يدعو لتطويع عملية التقيـــيم ومقـــاييس الأداء أن تتبع أفضل الوسائل التي تحقق أهداف، ونتائج ايجابية تتسم بالموضـــوعية والمرونة بما يلاءم حاجات ورغبات العملاء.

التنظيم: إن وسيليه التنظيم تتطلب وجود عاملين مدربين يمتلكون خبـــرات عمليـــة ومؤهلات علمية لهم القدرة على اختيار المقاييس المناسبة ولهم القدرة على تنظـــيم الأمور والمتابعة في البيئة المؤثرة الداخلية والخارجية، فمثلا هناك دول تفرض قيود على التوسع الائتماني، وبعضها يفرض قوانين احتكار خارج حـــدود بلـــدهم، وقـــد تستدعي الحاجة بان يقبل البلد المضيف هذه القوانين. فقدرة المنظمة على المنافـــسة في ضل هذه الظروف يبين أنها قادرة على تنظيم نفسها والتأقلم مع الظروف البيئية المتغيرة ويبين أن المعلومات المتوفرة لديها مرتبة ومنظمة تستطيع استخدامها فـــي الوقت المناسب، وخاصة للجهات القائمة على تقييم الأداء ولتلبية حاجة الإدارة عنـــد مواجهة أي أمر طارئ محتمل(العميد، 2003).

الرقابة: الهدف الرئيسي للرقابة التأكد أن الأهداف والخطط والسياسات قـــد أمكـــن تحقيقها ويتم تنفيذها وفقا للخطط والأهداف والتأكد من وجود نظام مالي سليم قـــادر على تلبية متطلبات التغير في بيئة الأعمال في إطار التشريعات التي يتم العمل فيها ومعرفة الأخطاء قبل وقوعها لعمل إجراءات مانعة من وقوع أزمة، والتعرف على نواحي القوة والضعف، لبيان كفاءة المنظمة، وعلى المنظمة أن تعـــرف العـــاملين بنقاط القوة والضعف وعن نتائج تقييم الأداء وعن المعلومات الراجعة بهدف إيجـــاد

منافسة شريفة في العمل تقوم على اختيار الأفضل ومكافئتهم للاستفادة في تحسين الأداء المستقبلي.(الحيزان، 2007)

القيادة: القيادة هي المهارة والقدرة والتأثير على شعور العاملين لإنجاز المهام المحددة وهي حث وتحفيز الأفراد على أنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه.

فيمكن الإشارة لمفهوم القيادة أنها: مجموعة من الأفراد لتنمية العمل الفردي والعمل الجماعي المشترك، وتنمية روح التعاون بينهم، وبناء علاقات طيبة بما يحقق الرضا بين القائد وبين المنظمة (المطيري، 2003).

وبشكل عام يجب أن يتميز القائد الناجح بسمات وخصائص في العمل والأداء منها القدرة على الإقناع والاتصال والقدرة على غرس الثقة في العاملين وتفويض الصلاحية لهم وان يدرك جوانب القوة والضعف لديهم، ولدية القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على الإشراف الفعال، كما يجب علية أن يتصف بصفات شخصية كالحزم، الذكاء، المبادرة، الثقة بالنفس والحاجة إلى تحقيق الذات فنجد أن عملية القيادة لها اثر مباشر في نجاح تطبيق مقاييس الأداء، وتأتي هذه العملية بعد إتمام عملية اختيار المقاييس المناسبة للعمل ثم اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب لأجل تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة (الخزامي، 2003).

اتخاذ القرار: من الضروري إدراك مراكز القرار لأهمية التقنية الحديثة في عملية دعم القرارات سعيا للتحدي والتطور المستمر في السوق المنافسة تساعد الإدارة في تحقيق الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر لأدائها وإعطائها أهمية أكبر لما تحققه من استغلال أمثل للموارد الاقتصادية، ثم يتم اختيار القرار الاستراتيجي الاستثماري للمنظمة فتبرز أهمية التقييم بتكوين مقاييس مالية وغير مالية تلازم عملية تطبيق القرار وتستجيب للتغير الحاصل في بيئة الأعمال، ولضمان فعالية التقييم يجب أن تكون مدة التقييم بين قياس الأداء الفعلي وبين تخطيطه مدة قليلة وسريعة لبيان اثر اتخاذ القرار لمعالجة الخلل الذي حدث أو قد يحدث لاتخاذ قرار صائب يحقق الهدف، ومن خلال علاقة عملية التقييم بالوظائف الإدارية أن عملية قياس الأداء تتصف بالشمولية لكونها نظام معلومات متكامل للمنظمة، وبذلك تتدرج

لتصبح وظيفة متخصصة في الإدارة والمحاسبة لها قواعد وعناصر ومقـــاييس يـــتم العمل فيها للحكم على الأداء.

3.1.2 أهداف تقييم الأداء:

تهدف عملية قياس الأداء إلى تطوير وتحسين الأنـــشطة والعمليـــات وحتـــى يتحقق هذا الهدف لا بد أن يتم ارتباط قياس الأداء بأهداف فرعية لها القدرة علـــى إمداد جميع الوظائف الإدارية الأخرى بالمعلومات، والبيانات الأساسية والضرورية المالية وغير المالية المحركة لعملية قياس الأداء كمـــا يلـــزم أن يتـــصف الهـــدف الرئيسي، والأهداف الفرعية بالوضوح والواقعية والموضوعية، وان تكون الأهداف مرنة لها القدرة على مسايرة التقدم في البيئة الاقتصادية الحديثة حتى تتمكن عمليـــة قياس الأداء من تحقيق نتائج ايجابية للوصول إلى الهدف المنشود.

4.1.2 مراحل عملية تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الأداء من خلال عدة مراحل يمكن أن نوجزها بالتالي: (كعدان، 1997).

1. تحديد الأهداف: الخطوة الأولى في عملية تقييم الأداء وهـــو تحديـــد الأهـــداف الأساسية الذي تسعى له الإدارة مثل زيادة الأرباح وتطـــوير الأنـــشطة لتـــساير التطور الاقتصادي.
2. وضع الخطط التفصيلية لإنجاز العمل: بعد تحديد الأهداف يتم رسم خطة أو أكثر لكل مجالات المنظمة ومن ثم التنسيق بين هذه الخطط للوصول إلى خطةٍ شاملة ومتكاملة .
3. تحديد المحاور والمقاييس لتقييم الأداء: وهي من المراحل الصعبة نتيجـــة تعـــدد المقاييس ويتم اختيارها حتى تعبر عن نتائج الأنشطة بدقة، ويجب إن يكون تقييم الأداء مرتكز على محاور ذات صلة مباشرة بالأنشطة والعاملين.
4. تحديد مراكز المسؤولية: تعتبر خطوة رئيسة في بناء نظام الرقابة وتقيـــيم الأداء لخضوع كل إدارة في المنظمة إلى رقابة وإشراف مستمر.

5. تحديد وقت التقييم: فغالبا ما تقوم المنظمة بهذه العملية في نهاية السنة وهو في حقيقة الأمر يمثل تهديد لعملية التقييم فعلى المديرين العمل خلال الفترة كلها وهذا ما يتوجب الاحتفاظ بسجلات لتدوين الملاحظات في حينها .

5.1.2 تطور المقاييس الأداء في ظل التغير في بيئة الأعمال:

إن تطوير مقاييس الأداء تمثل الاتجاه الصحيح للتغير الحاصل في بيئة الأعمال الحديثة وان تطوير المقاييس أدت إلى تغير الوسائل والأساليب المستخدمة في تقديم الخدمة المصرفية فاستخدام النظم التقنية الحديثة، ومتابعة التطور مثل استخدام بطاقات الائتمان، الصراف الآلي، نظم التحويل المالي الآلي وخدمات شبكة الانترنت ، جعلت الجهات القائمة التي تقييم الأداء أن يمتلكوا الخبرة العملية في الأنشطة والقوانين والتشريعات المصرفية والأنظمة المحاسبية الحديثة والنظم التكنولوجية المتطورة.

وحيث أن تقييم الأداء يوفر ارتباط مهم بين مستوى أهداف البنك والمستوى الذي تم تحقيقه من الأهداف التي تعمل ضمن مقاييس الزمن، والوقت والجودة والتكلفة ومقياس القيمة المضافة، والذي يتم من خلاله تقييم كل الأنشطة التي تساعد في صناعة القرار بين البدائل المنافسة، ولم يعد القياس المبني على الربح وحده مناسباً لاتجاه البنك نحو تحقيق الهدف بل يجب أن يشمل مقاييس تشغيلية مختلفة مثل عملية تطوير وتحسين المنتج لتحقيق النمو في الإيرادات ومثل مقاييس رضا العملاء والنمو والابتكار لتحقيق هدف خفض كلفة التشغيل الذي يؤثر مباشرة في تسويق المنتج والخدمة والذي يؤثر في تشكيل مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تؤدي إلى الكفاءة والفعالية والنجاح في تحقيق الأهداف (Kaplan & Norton, 1992).

ويتضح أن التطور في بيئة الأعمال الحديثة أثرت على كمية ونوعية المعلومات التي يحتاجها البنك في عملية التقييم، فمقاييس الأداء بشكل عام يجب أن ترتكز على أساليب حديثة توفر مجموعة متكاملة وشاملة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية.

6.1.2 مقاييس الأداء المالية:

أن أهداف البنوك في الماضي والحاضر لا زالت تركز على الاهتمام بقيمة البنك في سوق المال، والاهتمام بالعائد على الاستثمار وربحية السهم، يضاف إلى ذلك أن النظم المحاسبية ونظم تقييم الأداء صممت على أساس افتراضات تقليدية تقوم على أساس طول دورة حياة البنك والتركيز على المقاييس المالية قصيرة الأجل، فعدم التغير في مقاييس الأداء يعكس بدوره على نوعية مقاييس الأداء المستخدمة مما يجعل النظم التقليدية لتقييم الأداء تتعرض لكثير من الانتقادات تتركز معظمها في عدم قدرة هذه النظم على مواجهة متطلبات التقييم في بيئة الأعمال الحديثة تلبي حاجة البنك لمواجهه المنافسة الشديدة.

فمقاييس الأداء المالية توضح مدى مساهمة تطبيق وتنفيذ أهداف البنك في تحقيق الأرباح المخططة (Kaplan & Norton, 1992)، فقياس الأهداف المالية المستخدمة في البنوك تعبر عن أهداف ونتائج مالية دورية والتي منها: مقياس العائد على الاستثمار، العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، العائد على المبيعات، الدخل التشغيلي، ربحية السهم العادي، القيمة الاقتصادية المضافة، والتدفقات النقدية وتهدف مقاييس الأداء المالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. استمرار وبقاء البنك: يمكن قياسه بزيادة التدفقات النقدية.
2. نجاح وتفوق البنك: ويمكن قياسه بمدى تحقيق نمو الدخل التشغيلي المتحقق.
3. تقدم البنك: يمكن قياسه بزيادة الحصة السوقية وزيادة العائد على حقوق الملكية.

أهم الانتقادات الموجهة إلى مقاييس الأداء المالية التقليدية:

أصبحت مقاييس الأداء المالية التقليدية وحدها لا تلبي حاجات الجهات التي ترغب الحصول على معلومات وبيانات في ظل التغير الحاصل في بيئة الأعمال الحديثة الداخلية والخارجية سواء كانت الإدارة أو العاملين أو العملاء أو أي جهة لها علاقة، ودعت الحاجة أن تواجه البنوك العمل وفق البيئة المعقدة بالعمل على توفير مجموعة شاملة من المقاييس المالية الحديثة وإضافة مقاييس غير مالية تهدف إلى تحسين جودة المنتج بأقل كلفة، ويمكن تحديد أهم أسباب عجز المقاييس المالية التقليدية في بيئة الأعمال الحديثة بالتالي: (أبو خشبة، 2001) (خضير، 2001).

1. المقاييس المالية تاريخية تهتم بالماضي دون المستقبل.
2. تركز المقاييس المالية على قياس نتائج الأداء في المدى القصير رغم أن معظم القرارات الإدارية ذات أثر مدى طويل لكون بعض القرارات لا يتبين نتائجها إلا بعد مرور مدة طويلة من وقت اتخاذ القرار خاصة قرارات الاستثمار وقرارات برامج التطوير والتحسين، وهذا العجز يدل على أنة سيتم تحويل الأهداف من رقابية إلى أهداف تحسين من خلال تتبع القيمة وزيادة الإرباح.
3. إن مقاييس الأداء المالية التقليدية تهمل القيمة المالية للأصول غير الملموسة مثل: تكاليف البحث والتطوير والشهرة، وتتجاهل بعض الجوانب مثل: رضاء العملاء، مستوى الجودة، وسلوك المنافسين، وكفاءة عمليات التشغيل الداخلي.
4. إن مقاييس الأداء المالية تعكس الوضع التنافسي في ظل البيئة الساكنة وتكون المنافسة ضعيفة وفي ظل بيئة الأعمال الحديثة المنافسة تشتد وتتسع بما يحتم على المنظمة أن تشمل مقاييس أداء حديثة جديدة لقياس الوضع التنافسي.

7.1.2 مقاييس الأداء غير المالية:

لضمان تحقيق التطوير والتحسين المتميز في بيئة الأعمال الحديثة ظهرت أهمية قياس وتقييم الأداء التنظيمي؛ لبيان الجوانب التي تحتاج إلى تغير وتحديث لغاية أن تكون قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتلاحقة لذلك أصبح ضروريا تطوير وتطويع مقاييس جديدة تحقق أهداف البنوك كالارتفاع في مستوى الجودة، زيادة المرونة، سرعة الاستجابة للعملاء، تخفيض المدة اللازمة لاتمام العمليات، تكلفة منخفضة، وتنوع في المنتجات والخدمات لتحل محل مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل كالعائد على حقوق الملكية وربحية السهم العادي والعائد على الأصول التي لم تعد مناسبة لمسايرة بيئة الأعمال الحديثة .

من المقاييس الأداء غير المالية التي تساعد في تحقيق الأهداف وتحقيق ميزة تنافسية التي تناسب متطلبات بيئة الأعمال الحديثة(أبو خشبة2001) و(محمد، 2003).

1. مقاييس الجودة.

أن تحسين الجودة تمثل أهم أهداف استراتيجيه بيئة الأعمال الحديثة وتـدعم المركز التنافسي وتحاول العمل على الحد من وجود أخطاء بالعمليات المصرفية؛ وإيجاد نظام مصرفي خالي من عيوب الخدمة (Zero Defects) وهو المستوى الـذي يسمح بتقديم منتجات وخدمات دون عيوب ومن أهم المقاييس التـي تـستخدم فـي الجودة نظام ألآيزو (9001) و (9002) الذي يساهم في تقديم العديد من المقـاييس المناسبة لقياس الجودة ، وبذلك فأن تطبيق مقياس الجودة يتطلـب العمـل بـالأمور التالية :

أ. التركيز على بناء الجودة بدلا من التركيز على فحص الجودة .

ب. إلزام الموردين بعقود طويلة الأجل .

ج. التركيز على ميكانيكية الرقابة التشغيلية أثناء العملية .

من المقاييس المرتبطة بالجودة: مقاييس رضـا العمـلاء، المحافظـة علـى العملاء، اكتساب عملاء جدد والابتكار، أن هذه الأمور تمكن البنك من تحقيق هدف الربحية والتوسع والاستمرار وتغطية النفقات. (الحجاج وباسيلى، 2001)

2. مقاييس أداء جودة عملية الإنتاج والمنتجات.

تركز هذه المقاييس على رقابة الجودة أثناء الإنتاج لضمان الالتزام بالمواصفات والمقاييس التي تتطلبها الجودة المصرفية، ويمكن قياس الجودة عن طريـق مرونـة جودة الإنتاج والخدمات، معدلات الأمان التجاري ودرجة الاعتماد على الخدمة.

3. مقاييس البحوث والتطوير.

وهي مجموعة من العمليات تؤدي إلى تحسين وضع البنك وتطوير منتجاتـه وخدماته بما يحقق رضاء العملاء، فمن خلال عملية التحسين والتطـوير والابتكـار للخدمات والمنتجات، فأنها سوف تدعم المركز التنافسي للبنك، وهذا لـن يـتم دون وجود كوادر بشرية مميزة تستطيع العمل وفق الظروف في بيئة الأعمال المتغيـرة، بما يلائم حاجات العملاء والمالكين والمساهمين .

4. مقاييس المرونة والابتكار والتعلم.

المرونة هي القدرة على سرعة تغير الأهداف والخطط لتناسب بيئة الأعمـال الحديثة لتحقيق الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء والابتكار مقدرة علـى ابتكـار

وتطوير المنتجات والخدمات بسرعة أكبر لتناسب احتياجات العملاء بما يحقق زيادة في الحصة السوقية للبنك.

أما بالنسبة لعملية التعلم فأنة لا يمكن تحقيق المرونة والابتكار إذا لـم نقـم بدعم العملية بموارد بشرية مؤهلة علمياً وعملياً ومدربة جاهزة وبخبرة عالية والذي يمكن قوله أنه كلما توفر تدريب وتأهيل للكوادر البشرية، كلما قلت الأخطاء وزادت الابتكارات،(Kaplan ,1992).

وحتى يتم ذلك لابد من ربط عملية التعلم بالمكافآت، فالهدف الأساسي مـن أي نظام هو تقديم خدمة أو منتج بأقل وقت وبمواصفات ذات جودة عالية، وللوقـت أهمية لسرعة تزويد العملاء بالخدمة خوفا من فقدهم، وتزداد الأهمية عندما يـنعكس انخفاض الوقت على عنصر التكلفة المؤثرة على الجودة والسعر باعتبارهمـا مـن العناصر الاستراتيجية لاكتساح الأسواق الداخلية والخارجية ، وهذه الإجراءات أدت إلى تخفيض عملية الرقابة على عناصر التكلفة في المدى القصير، وبـدأت عمليـة الرقابة الاستراتيجية التي تعتمد على الرقابة الذاتية من إدارة البنك والعـاملين مـن خلال توفر مقاييس رقابية استراتيجيه تعتمد على المدى الطويل، وهذا يعتمد علـى استخدام مقاييس أداء غير مالية تركز على عامل الإنتاج والخدمة المصرفية بدلا من التركيز على التحكم بالتكلفة.

أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق مقاييس الأداء غير المالية.

تواجه بعض البنوك مشكلة في استخدام البيانات والمعلومات ناتجة من النظـام المطبق ومن أهم أسباب المشاكل:

سوء التنظيم في بعض البنوك الذي جعل من الـصعب تجميـع المعلومـات والبيانات المنتشرة في وحدات البنك المختلفة، حيث إن تجميعها يتطلب وقتًا وجهـدًا وعناء كبيرًا وموارد مالية وذلك لدمجها في قاعدة بيانات موحـدة يـسهل تحليلهـا واستخلاص المعلومات القيمة منها لغرض إنشاء مقاييس أداء تلبي حاجة البنك.

فبعض البنوك التي تتوفر فيها المعلومات والبيانات أخفقت في استخدام بعـض المقاييس غير المالية نتيجة لعدم توفر كوادر مدربة ومؤهلة القادرة على التحليـل أو عدم العلم والمعرفة بأدوات التحليل المناسبة والملائمة لطبيعة عمل البنك.

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

عرُفت بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton ،1996: C) علـــى أنهـــا أسلوب عام يساعد البنوك لرؤية شاملة حول أدائها وذلك بتكامل المقاييس المالية مع المقاييس غير المالية (العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو) لترجمة الأهــداف والخطط إلى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة من خلال ربط رسالتها ورؤيتها بأبعــاد أربعة: المالية ، العملاء ، العمليات ، التعلم والنمو.وهناك من يعُرفها بأنها أداة قياس تشمل قياس جميع أعمال البنك وتقدم الخدمة كإطار جيد للاتصال في البنك وجميــع العاملين في كافة المستويات الذين يشتركون في تنفيذ استراتيجية البنك مــن خــلال ترجمة الاستراتيجية لأهداف تشغيلية بربط المقاييس والمستهدف والمبادرات بأربعة محاور هي المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو وهي تعطــي آليــة لكيفية إضافة قيمة للعملاء الحاليين والمنتظرين من خلال الابتعاد عن الاعتماد على الجانب المالي فقط كما تزود البطاقة بكل الوسائل حول مؤشرات العملاء والجــودة ومشاكل العاملين ومعالجتها بشكل سريع (Niven & Paul, 2003).

وتُعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها طريقة لترجمة أو نقل رسالة المنظمــة واستراتيجيتها على شكل مقاييس للأداء والتي تزود بشكل لاســتخدام إســتراتيجيتها (Horngren, Foster & Datar, 2000)

كما تُعرّف بأنها " مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمــل فعلــي، وهي تبدأ من رؤيا المنظمة وإستراتيجيتها، ومن تحديد العوامل الحرجــة للنجــاح، وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف، وقياس الأداء في المجالات الحرجــة بالنسبة للاستراتيجيات.(Niven, 2002)

كما عرًفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري ومحاسبي لأعلى مــستوى في المنظمة تساعد على توضيح الرؤية والاستراتيجية وتترجمها إلى أهداف يمكنهــا أن تدفع الأداء والسلوك كما أنها نظام إدارة يستخدم لقياس التزويد بالتغذية العكــسية حول العمليات الداخلية والنتائج الخارجية من أجــل تحــسين الأداء الإســتراتيجي والنتائج العملية، فأصبحت هذه البطاقة نظام لأفضل أداء لدى المؤسسات القائدة على مستوى العالم حيث تجمع بطاقة الأداء المتوازن الأنواع المختلفة للمقاييس في رؤيــا

واحدة شاملة لكل عمل ومن المهم أن تصف هذه الرؤيا ما تريد الإدارة فعلاً ووضعه موضع التركيز (olve, 2000).

فبطاقة الأداء المتوازن نظام لقياس أداء الجوانب المالية وغير المالية، وهي عبارة عن نظام لقياس الأداء ككل، والتأكد من تنفيذ الاستراتيجية بنجاح بوضع خطط وبرامج استثمارية على المدى البعيد والقصير وتزود الوظائف الإدارية ببيانات ومعلومات عن الأنشطة التي من أهمها: الجودة، العملاء، العاملين، تطوير وإيجاد منتجات جديدة وتعزيز المركز التنافسي.

وتهتم بطاقة الأداء المتوازن بالتدرج من الخطوط الدنيا للعاملين إلى أعلى الخطوط، بدلا من الاعتماد على الخطوط الدنيا في الهيكل التنظيمي في الأنشطة الذي يكون الهدف منه زيادة الدخل على المدى القصير.فمن خلال ما ذكر في تعريف بطاقة الأداء المتوازن نجد أن جميعها يلتقي في هدف واحد وهو التركيز على جميع الأنشطة من خلال التركيز على النمو والتعلم للعاملين، والعمليات الداخلية والعملاء، وجودة العمليات ومن ثم تحسين الوضع المالي للمنظمة وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة لتخطي مشاكل العمل، وهي طريقة لقياس الأداء ككل، سواء كان ذلك على مستوى وحدات الإنتاج والخدمات أو على مستوى نجاح البنك والتوازن بين الأفعال طويلة المدى وقصيرة المدى وهذا يستدعي من البنك الرقابة والتوجيه وتدوين المعلومات يوماً بيوم، لذلك يتم بناء البطاقة من حيث الزمن على ثلاثة محاور:الأمس واليوم وغداً أي ماذا يمكننا أن نفعل اليوم من أجل الغد ؟ وربما لا يظهر الأثر المالي لبعض الأعمال حتى بعد غد.

التوجه الاستراتيجي في بطاقة الأداء المتوازن:

الاستراتيجية هي خطة شامله للأهداف والسياسات ودليل في تحديد الرؤية للمستقبل وفي التوجيه وفي اتخاذ القرارات لكافة المستويات الإدارية في البنك.

الاستراتيجية مصدر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للجهات القائمة على عملية تقييم الأداء والوظائف الإدارية، وهذه البيانات والمعلومات بحاجة إلى التوسع من داخل وخارج البنك لكونها تدعم الإدارة باتخاذ القرار، وتسهل عملية تحديد الأهداف واختيار البدائل، وتتصف المعلومات بخصائص معينة لا بد من توفرها

لتجعلها ملائمة للاستخدامات المختلفة ، كأن تكون واضـــحة حتـــى يمكـــن فهمهـــا وتقييمها بسهولة ، وأن يكون توقيتها مناسب، وقد يكون هناك صعوبة في الحـــصول على المعلومات التي تتميز بكل تلك الصفات، وفي الوقت نفـــسه نجـــد أن الـــنظم المتوفرة للمعلومات المحاسبية الإدارية هي تقليدية ، وهكذا اقتضت الحاجة لتجـــاوز المشكلة وتقديم استجابة لحاجة قياس الأداء الحديث وذلك عن طريق تطوير بطاقـــة الأداء المتوازن التي تؤثر مباشرة على أداء البنوك(Kaplan & Norton, 1992).

إن تطوير البطاقة يتطلب الربط بين كل استراتيجيات البنك بالأنشطة، وتسمى هذه العملية بالخارطة الاستراتيجية، أهدافها تقديم خطط واضحة للعاملين في كافـــة الدوائر في البنك، لبيان كيف يتم ربط الأنشطة مع كل هدف، للتأكد من أن العمل يتم بشكل منسق وباتجاه تحقيق أهداف البنك ، ولغرض إحداث تطوير على بطاقة الأداء المتوازن نحو الاتجاه الاستراتيجي، فتعمل البطاقة علـــى عمـــل دمـــج الخارطـــة الاستراتيجية والمحاور السبعة للبطاقة على أساس رؤية البنك التي تترجم مجموعـــة استراتيجيات تبدأ من الاستراتيجية المالية الهادفة إلى زيادة قيمة المساهمين، مرورا بإستراتيجية الجودة التي تهدف إلى الزيادة قي معـــدل الجـــودة، ومـــرورا أيـــضا بإستراتيجية النمو والإبداع التي تهدف إلى ابتكار وتطوير المنـــتج أو الخدمـــة فـــي البنك، وانتهاءاً باستراتيجية البيئة الداخلية والخارجية التي تهدف إلى تعزيز الثقة بين البنك والمجتمع ، والى السعي وراء كل تطور وتحسين على الخـــدمات المـــصرفية لتواكب بيئة الأعمال المتغيرة والسريعة قاصدة تلبية حاجات العملاء ورضاهم .

ولذلك نجد أن اختيار مقاييس الأداء يكون وفق استراتيجيه البنك، حتى تلائـــم عملة، وبما يحتاجه المالكين والمساهمين، وأيضا ما تحتاجه البيئة التنافـــسية التـــي يعمل فيها البنك، فنجد أن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، عملت على توفير مجموعه متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية، وبالتالي سمحت للمـــالكين والمـــساهمين والعملاء والعاملين، أن يختاروا بنوكهم وفق أربعة أمور مختلفة تجيب على أربعـــة أسئلة وهي(Kaplan & Norton, 1992) :

1. لكي ننجح مالياً كيف ينبغي أن نبدو في عيون المالكين والمساهمين ؟
2. لكي نحقق الرؤية كيف ينبغي أن نبدو في عيون عملائنا ؟

3. لكي نرضي المالكين والمساهمين والعملاء في أي عمليات تشغيلية يجب أن نتميز ونتفوق فيها ؟
4. لكي نحقق الرؤية كيف نستطيع الاستمرار في التحسين وتحقيق الابتكار؟

حيث أن هذه الأسئلة هي الأهداف الرئيسية التي قامت عليها بطاقة الأداء المتوازن، التي حددها:(Kaplan & Norton, 1992)، بربط هذه الأفكار الاستراتيجية بعلاقة السبب والنتيجة، من خلال المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، والتي يشترك فيها جميع المستويات الإدارية في البنك.

ولاستكمال أسئلة اختيار البنوك حسب النموذج المقترح وفق هذه الدراسة لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن لمحور العاملين والجودة والبيئة نستطيع أن نبينها بما يلي:

5. لكي نرضي ونحافظ على العاملين المميزين كيف ينبغي أن نكافئهم ؟
6. لكي نحصل على ميزة تنافسية كيف ننتج أعمال ذات جودة عالية ؟
7. لكي نتواصل مع المجتمع كيف نقدم خدماتنا ومنتجاتنا للبيئة المحيطة ؟

محاور بطاقة الأداء المتوازن:

يركز قياس الأداء الحديث على فعالية المنظمة في التقييم التي تشمل المحاور المالية وغير المالية، وربط هذه المحاور بالاستراتيجية، وتختلف هذه المحاور حسب طبيعة عمل المنظمة فقدَم (Kaplan & Norton ,1996 a) , بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة: بأنها عملية تقييم شاملة تقوم على تحويل أهداف ورؤية وإستراتيجية البنك إلى أربع محاور أساسية تحقق التوازن بين المحاور الخارجية المتمثلة بالعملاء والموردون وحملة الأسهم والدائنون وغيرهم، والمحاور الداخلية المتمثلة بالعمليات التي تتم داخل البنك فضلا عن محور التعلم والنمو من جهة والمحور المالي من جهة أخرى كما أنها تجمع بين مؤشرات نتائج الماضي والحاضر والمؤشرات التي تقود للأداء المستقبلي.

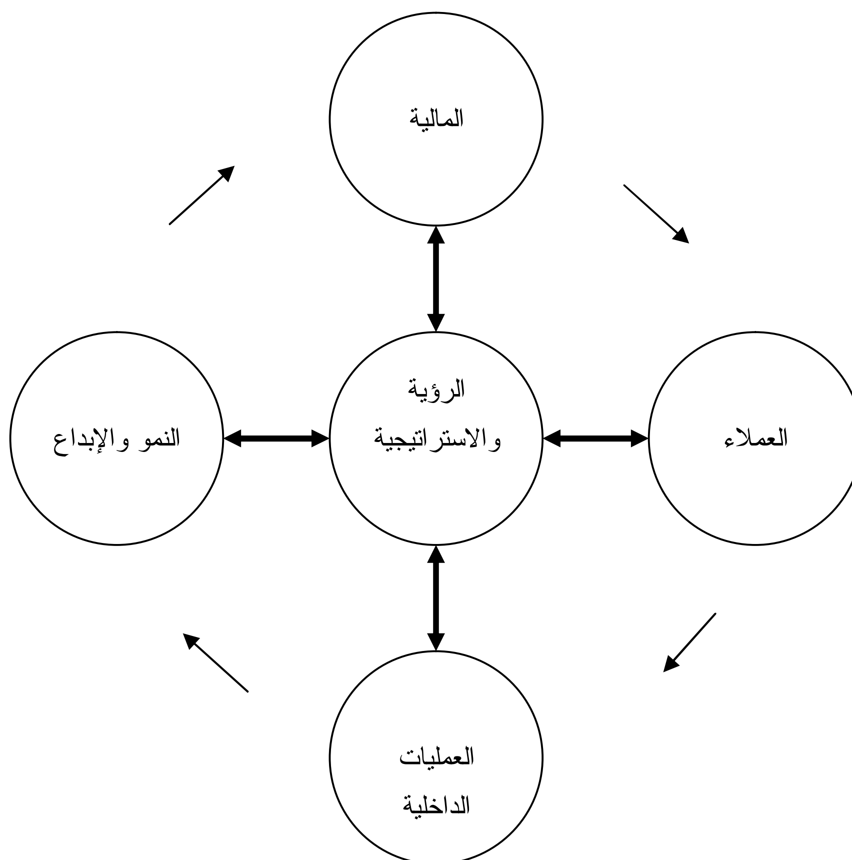
إن المؤسسات التي تتبنى هذا الطرح بشكل علمي وعملي تجعل من القيمة المحرك والهدف التي ترتكز عليه عملية التقييم بما يحتم ضرورة إجراء عملية التقييم بشكل دوري ومستمر لفروع وأنشطة البنك ليتسنى اتخاذ تدابير وقرارات

مناسبة وهذا يتجاوز الجانب الاستراتيجي والمالي ليمتد لكافة مستويات البنك وعليه نجد أن الجوانب التشغيلية الأخرى توجه لخدمة هدف خلق القيمة فكل المنفذين في البنك وعند جميع المستويات يمكن ربطهم في خدمة الهدف لقياس أدائهم بواسطة القيمة وربط المكافآت بخلق القيمة.

وبناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن يتطلب تحديد دقيق للأهداف والمقاييس والمبادرات الخاصة بكل محور من محاور البطاقة ، وهذه المحاور هي الأساس في البطاقة لذا سنستعرض هذه المحاور والكيفية التي يتم بموجبها بناء قياساتها لتحقيق أهدافها وغايتها الاستراتيجية.

شكل رقم (1)

بطاقة الأداء المتوازن كما حددها (Kaplan & Norton, 1996: A)



المصدر: (Kaplan & Norton ، 1996: A)

المحور المالي:

تعتمد المنظمات لتحقيق الاستراتيجية المالية إلى إستراتيجية النمو في الإيرادات، وتتحقق عن طريق إيجاد قنوات جديدة لخلق إيرادات كأن يكون كسب

عملاء جدد أو تقديم منتج جديد أو عن طريق زيادة قيمة العملاء الحـــاليين بزيـــادة رضاهم وتعميق العلاقة معهم ويعد المحور المالي أحد أهــم مقــاييس تقيــيم الأداء وتمثل أهداف هذا المقياس الوقوف على الأرباح المتحققة لإستراتيجية البنك بالعمــل على تخفيض الكلفة بالمقارنة مع المنافسين فالمقاييس المالية مثل: معدل العائد على رأس المال، الدخل التشغيلي ، هامش الربح ، العائد على إجمالي الأصول ، القيمــة الاقتصادية المضافة ، قيمة الأسهم في الأسواق المالية والتدفق النقدي تــدل علــى نجاح البنك في تحقيق أهدافه (Kaplan & Norton ,1996: A, 46-50).

فيركز هذا المحور على الجوانب المالية في أداء البنك أي كيف ننظــر إلــى عملائنا؟ فالأهداف المالية عموماً في المدى البعيد، هــي لتعظــيم صــافي الــربح، ونجاحها بمدى فعالية وكفاءة المنظمة في مقابلة احتياجات عملائها بأقل كلفة ووقت (Niven & Paul, 2003).

ويؤكد كل من (Kaplan, Norton, 2000) إن بطاقة الأهداف المالية لا تتجاهل الحاجة للمعطيات المالية التي يمكن قياسها بالشكل التقليدي وحقيقة الأمر أن بيانـــات التمويل في المنظمة يجب أن يكون لها أولية في أعمال المديرين وخـــصوصا حـــال توافر نظم قواعد البيانات التي تساعد في معالجة القضايا التمويلية ، ولكن قد يؤخــذ على هذا المحور إهماله لبقية العناصر من حيث التوازن معها ، ولهذا فبطاقة الأداء المتوازن تأخذ ببيانات مالية أخرى مثل: تحليل المخاطر ، تحليل التكاليف ، العائــد على الاستثمار، تكلفة المنتجات ، الربحية ، التدفق النقدي ، قائمة المركز المـــالي وقائمة النتائج وتتمثل في تحليل النسب المالية ومن أهمها: نسب السيولة التي تقــيس قدرة البنك على مواجهة التزاماته في المدى القصير، نسب الديون وتقــيس أهميــة التمويل المقدم من الدائنين، أو اعتماد البنك على التمويل الذاتي، ونـــسب الـــدوران وتقيس قدرة البنك على الحركة مثل : السرعة في تقديم الخدمة، ومن المهم اختيـــار الأرقام المالية المهمة والمعبرة عن أداء العمل ، فمثلا لو ركزنا فقــط علــى قيمــة صافي الربح لما كان كافيا؛ لأن صافي الربح قد يكون كبيرا، ولكــن العائــد علــى الاستثمار قليلا، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل: التــدفق النقدي في أوقات العُسرة فتكمن أهمية استخدام المؤشرات المالية بالهدف الأساســي

هو الربح، تعظيم مستحقات المساهمين والمحافظة على الاستمرارية في الأنشطة التي تحافظ على موارد البنك.

محور العملاء:

أثبتت المقاييس الحديثة أهمية هذا المقياس لاهتمامه بأهمية العميل وأهمية رضاه للخدمة أو المنتج، فالاهتمام بهذا المقياس يؤدي للحفاظ على العملاء، وعدم البحث عن منافس أخر، فالأداء غير السليم يؤدي إلى تراجع مستقبل البنك حتى لو كانت الصورة المالية الحالية للبنك جيدة (Kaplan, 1992).

كما أن تحليل فئات العملاء ونوع العملية التي يستخدمها البنك لتحقيق الاهتمام بحاجات العملاء عن طريق تطوير وتحسين منتج أو منتج جديد، حيث لا يمكن الاستجابة لمعرفة حاجة العميل إلا عن طريق التقصي والسؤال وصندوق الشكاوى المخصص لذلك.

فالبنك يسعى لتعظيم الأرباح على المدى القريب فقد يتحقق هذا الهدف ولكن قد يفاجأ بعد عدة أعوام بأن متطلبات العملاء قد تغيرت وأن منتجاتهم وخدماتهم أصبحت غير مرغوب فيها وبالتالي فان العميل يسعى للبحث عن منافسين آخرين، فالمحور يبحث عن طرق إيجاد قيمة للعميل والقيمة التي ترضية فتقوم العمليات الداخلية بتوجيه تطوير الأنشطة عند ذلك يعتبر هذا الجزء من العملية هو قلب بطاقة الأداء المتوازن لأنه إذا لم تستطع المنظمة تسليم المنتج المناسب للعميل بما يحقق الربح في المدى القصير والطويل فلن تتحقق نتائج (olve, 2000).

ويعتقد الباحث أن أهمية رضا العملاء وحصة البنك في السوق بالإضافة للأرباح، تكون أهدافاً ضمن منظومة استراتيجيه البنك في محور العملاء، لما لهذه الأهداف من أثار كبيرة في دعم المركز التنافسي في البنك في السوق .

وتأتي مقاييس هذا المحور نتيجة طبيعية للاختيار الاستراتيجي التي تزودنا برؤيا شاملة عن محور العميل حيث يقع اهتمام العميل في أربع مجالات: أولها الوقت، ثانيها النوعية، الثالثة الأداء والخدمة ، أخيرا الكلفة ؛ فالوقت يقيس الوقت المطلوب لتلبية احتياجات العميل، في حين تقيس النوعية مستوى العيوب في جودة المنتج في حين يقيس الأداء كيفية مساهمة المنتج أو الخدمة في توليد القيمة للعميل وفضلا عن

قياسات الوقت والنوعية والأداء والخدمة، يجب أن تبقي البنوك حساسة لكلفة المنتج أو الخدمة إذ ينظر العملاء للسعر كأحد مكونات الكلفة، فالاستراتيجية الحديثة تتجـه نحو القيمة المقترحة للعملاء التي تعد بمثابة معيار ثلاثي لتقييم كـل مـن علاقـات العملاء مع جودة المنتج والخدمة ومساهمة هذا المنتج في زيادة الأرباح ، ويمكـن القول إن محور العملاء ليس فقط وسيلة للتميّز عن الآخرين والمحافظة على العملاء وكسب عملاء جدد، وإنما يعد من العوامل الرئيسية التي تساعد البنك فـي تحـسين عملياته الداخلية(Kaplan & Norton ، 1996: A) و (منصور، 2002).

ومن المقاييس المستخدمة في المحور: عدد العملاء، عدد العملاء المفقودين، المحافظة على العملاء، معدل الوقت المستغل مع العمـلاء، ولاء العميـل ، عـدد الشكاوى، وغيرها وينبغي تنميط هذه المقاييس حسب فئـة العميـل، الـذي يتوقـع الحصول منهم على أكبر مقدار من النمو والربحية.

محور العمليات الداخلية:

ويقصد بهذا المحور جميع الأنشطة الداخلية التي يتميز فيها البنك عن غيره، ويتم قياسه بدرجة النجاح ومدى قدرة البنك في تحقيق متطلبات العمـلاء، وقيـاس درجة مهارة الموظف وطريقة تقديم الخدمة ونظم المعلومات التـي أثـرَت علـى مساعدة البنك في تحقيق الدقة والسرعة المطلوبة، كما أن أنشطة العمليات الداخليـة تعطي قيمة للعملاء بالإبداع بما تعنيه من إيجاد منتج أو خدمة تلبي حاجات ورغبات العملاء، ثم العمليات التي تعمل على ترجمة ما وضع في عملية الإبداع إلى فعـل منتج مادي ثم وضع ضمانة للعميل.

ويشمل محور العمليات الداخلية أهدافاً عدة مثل: العلاقة مع الموردين، تطور أنظمة العمل، استخدام تكنولوجيا المعلومـات، التعـاون والتنـسيق بـين الإدارات المختلفة.

ويركز محور العملاء على تعزيز كلٍ من محور العملاء ومحـور المـالي بخلق القيمة لهم، بزيادة ثروة المساهمين، وتحديد الإجـراءات لتحـسين الأهـداف، وتساعد على معالجة الانحـراف، وتطـوير الأداء لرضـا العمـلاء والمـساهمين .(Horngren, et al,. 2000)

ونجاح هذا المحور يبرز في كفاءة العمليات والأنشطة الداخلية ويتوجب على المديرين التأكد من أن المقاييس تستخدم وفقا للأهداف المخططة مسبقا وما إذا كان المنتج يتوافق لمتطلبات العملاء، ومن هذه المقاييس التي يجب تصميمها بعناية لمراقبة العمليات الداخلية: التسليم في الوقت المحدد، معدل الوقت اللازم لتطوير الخدمة، الوقت اللازم لتجهيز العملية ومعدل الوقت اللازم لاتخاذ القرار.

وإن محور العملاء يبين الكيفية التي يعمل البنك بها بالاعتماد على العنصر البشري إضافة الى أن هناك عمليات يجب الأخذ بها، كالتوجيه الذاتي لرسالة البنك، والعمليات الداعمة لعملية التوجيه بشكل يجعل الاهتمام في مستوى الأداء عاليا.

محور التعلم والنمو:

وهو المحور الرابع لبطاقة الأداء المتوازن، وتشمل أهدافه تطبيق وتقديم منتج أو خدمة جديدة وتعلم تكنولوجيا جديدة، وعدد الاقتراحات المقدمة المميزة من العاملين والحافز للعاملين للابتكار والتطوير حتى يمكن البنك الاستمرار والمنافسة، لذلك فإن استخدام هذه البطاقة يساعد على مراقبة التطور والقدرة الإبداعية مقارنة بالآخرين و أهم المقاييس المستخدمة لمراقبة التعلم والنمو لتحسين قدرات البنك قد تتم من خلال البحث والتطوير والابتكار والمتابعة التطور وإيجاد منتجات وخدمات جديدة.

إن محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة الواردة هي المحاور الأساسية والأكثر استخداماً، ولكن يستطيع البنك تحديد محاور حسب طبيعة عمل البنك بأن يضيف بعض المحاور الأخرى: مثل الابتكار، البيئة ،البحث التطوير، العلاقات مع المجهزين، البيئة التنافسية والمجتمع ؛ لأنَ الاختلاف في حالات السوق واستراتيجيات المنتج يتطلب أيضا اختلافا في البطاقة وحسب تلك المحاور فيما إذا كانت ملائمة إستراتيجيا للبنك وبطاقة الأداء المتوازن.

وقد قمنا في هذا البحث بتوسع جديد في محاور بطاقة الأداء المتوازن بإضافة محاور جديدة باعتقاد من الباحث أن المحاور الجديدة تلبي أهداف البنوك التجارية للتأكد من أن البطاقة قد عملت بكافة المقاييس الضرورية والرئيسية للبنوك

وبشكل يضمن تطبيق جانب المرونة والملائمة لهذه المقاييس بما يتوافق مع التغيـــر في بيئة الأعمال، وهذه المحاور هي:

محور العاملين:

يعرف هذا البعد بالمهارات والخبرات التشغيلية للموارد والتكنولوجيا بالشكل الذي يؤدي إلى انجاز الأنشطة بفاعلية ، فاستخدام هذه البطاقة يساعد البنـــك علـــى مراقبة تطور العاملين وقدرتهم الإبداعية، ومن أهم المقاييس المـــستخدمة لتحـــسين قدرات العاملين في البنك قد تتم من خلال (Kaplan&Atkinson,1998):

أ- المحافظة على العاملين: يعد معدل دوران العمل من أهم مقاييس جانب العاملين وكلما ارتفع هذا المعدل يدل على عدم رغبة العاملين في استمرارهم في البنك.

ب- إنتاجية العاملين: إن المقاييس المستخدمة لإنتاجيـــة العـــاملين تتمثـــل بنـــسبة الإيرادات إلى عدد العاملين.

ج- رضا العاملين: وتقاس عن طريق مقاييس استطلاعية لمصادر رضـــا العمـــلاء ويمكن تبويبها بالحوافز والترقية ونوعية المهام ونمط الإشراف وظروف العمل والعلاقات مع مجموعة العمل.

فبطاقة العاملين تشكل العمود الأساسي لنجاح البنك لاهتمامها بالعاملين، فالتعلم والمعرفة والتدريب وفقا للتغيرات الاقتصادية يرمي بتطوير العاملين بشكل مـــستمر في عملية التطوير المنتجات والخدمات الجديدة وابتكار تقنية متقدمة التي من شـــأنها تحسين الإنتاج .

ويؤكد كل من روبرت كـــابلن (Kaplan Robert S.2000)، أن الـــتعلم أكثـــر أهمية من التدريب وهذا يتوجب على البنك أن يكـــون لديـــه خبـــراء، وان عمليـــة الاتصال بين العالمين واضحة وسهلة بشكل يمكنهم الحصول على المساعدة في حل مشكلة ما بسرعة. فمن الأسس الواجب أن يتبعها البنـــك الاســـتمرار فـــي النمـــو والتحسين لتحقيق الأهداف في المدى القريب والبعيد، فعدم قيـــام البنـــك لاســـتثمار الموارد البشرية لتأهيلها عملياً وعلمياً، وتطوير تقنيات إنتـــاج المعلومـــات وتغيـــر الإجراءات الروتينية، فالبنك لن يكون قادرا على تحقيق أهـــداف محـــور العمـــلاء والعمليات الداخلية والنمو والإبداع؛ وبالتالي عدم قدرته على تحقيق الأهداف المالية

فعلى البنك أن يسعى ليس فقط لتطوير الخبرة لمعرفة وفهم حاجات العمـــلاء ولكـــن أيضاً لمعالجة الكفاءة ومعدل الإنتاج كخلق قيمة للعميل (Olve, et al., 2000 ,65).

محور الجودة:

تحقيقا للتميز في عملية الجودة ونجاح البنك نجد أن الجودة تتحقق من خـــلال الزيادة في تحسين وتطوير العمليات المصرفية الهادفة إلى تحقيق نوعية عالية فـــي المنتج أو الخدمة، أو ما يؤشر بالكلفة الأقل وخفض المدة الزمنية بالمقارنـــة بكلفـــة المنتج مع المنافس مع المحافظة على المنتج وتحسينه إلى أكبر قدر ممكـــن، ويـــتم خفض الكلفة عن طريق استخدام واستثمار الموارد المتاحة من موارد بشرية ومالية وتكنولوجية بشكل أكبر في الذي يعطي أكبر مردود في زيـــادة كفـــاءة البنـــك فـــي العمليات لتتمكن من القدرة والتفوق على المنافسين الآخرين، كما يمكـــن أن تتحقـــق الجودة في خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير من خلال التركيز على المنتج أو الخدمة المقدمة للعملاء وذلك بأن يقدم خدمة أو منتج لا يقدمه منافس أخر ويتضمن اتخاذ إجراءات للمحافظة على هذه الميزة، كما يمكن أن تتحقق الجودة من خلال المنافسة في السعر وإن ما يقصد بالمنافسة السعرية أن العمولات المـــصرفية التي تؤخذ من العملاء على الخدمة أو المنتج اقل مـــن المنـــافس الأخـــر(عيـــسى، 2003).

كما تظهر أهمية الجودة من خلال التنويع بقيام بأعمال بنكية مختلفة لتـــشغيل الأموال المودعة للعملاء والمستثمرين والمالكين بكفاءة بقصد الزيـــادة فـــي توليـــد الأرباح، وتخفيض الوقت الكلي للعمليات، وتعزيز المركز التنافسي للبنك من خـــلال الزيادة في الاستثمارات، ونمو الإيرادات والأرباح، وتقليل الأخطاء والوقاية منها.

وتظهر أثر أهمية الجودة عند استخدام تكنولوجيا المعلومات فهي المؤثر على التميز التنافسي نتيجة لتطور وسائل الأعلام والاتصال وتطبيق التقنية الحديثة بشكل سريع مما توجب على مقاييس الأداء تغير أسلوب تحـــسين الخـــدمات والأنـــشطة لتناسب الاحتياجات المتغيرة للعملاء.

وهنا تتضح أهمية محور الجودة ومدى ارتباطه ومساهمته الوثيقة بالأهـداف المالية، العملاء، العمليات الداخلية، العاملين، النمو والإبداع، البيئة، ويمكن توضـيح قوة الارتباط من خلال المثال التالي: من أهداف عملية الجـودة تحـسين العمليـات والأنشطة المصرفية، دون التأثير على هيكل التكاليف قدر الإمكان، وتحتاج عمليـة التحسين إلى ابتكار أو تطوير على المنتج أو الخدمة المصرفية، ولتحقيـق ابتكـار يتطلب توفر عاملين مؤهلين علمياً وعملياً ومدربين، ولهم القدرة والكفاءة على جميع الأعمال المصرفية المختلفة، والعمل على الأنظمة المحاسبية والإدارية، حتى يتمكن البنك على إنتاج أعمال متميزة عن الآخرين لتعزيـز المركـز التنافـسي، وهـذه الإجراءات تتطلب من البنك أن يوفر قسم مختص بعملية البحث والتطوير والتدريب، وهذه الإجراءات تبين بوضوح مدى ارتباط هذا المحور بجميع محاور بطاقة الأداء المتوازن.

محور البيئة:

ظهرت الحاجة إلى مقاييس حديثة نتيجة تطور المجتمع وتطور ثقافتـه ممـا دعا الأنظمة الحديثة أن تعمل على استحداث مقاييس تلبي حاجة العـصر لمواجهـة التغير في البيئة المحلية والخارجية، والتي امتازت بخصائص وسمات نـذكر منهـا (عيسى، 2003):

1. بيئة تنافسية، والتي تركز على السعر والتكلفة والجودة لمواجهة التنافـسية مـن الداخل والخارج.
2. بيئة سريعة التغير، فالتقدم التكنولوجي المتغير أجبر البنوك التوجه الدائم للعمـل والمتابعة المستمرة بموجب هذا التقدم.
3. بيئة لا تتسامح في الأخطاء والتأخير، فأي منتج أو خدمة يجب عليـه أن يكـون خالياً من العيوب والمشاكل.
4. بيئة متزايدة في الطلب، وهذا يدعو البنوك إلى التنوع في الأنشطة ومتابعة التقدم والعمل به.

في الوقت الحالي تتميز فئات العملاء من المجتمع بالثقافة والوعي والحرص وعلى البنوك التوجه نحو جودة المنتج والخدمة والسعر المنـافس والملائـم لفئـات

العملاء مما سيعكس على ربحية البنك بهدف مواجهة البيئة المنافسة المحلية والخارجية المتغيرة، وعلى الأنظمة والمقاييس الحديثة أن تستجيب لهذه المتطلبات من العملاء وللتغيرات وأن تعمل على تقليل الأخطاء والابتعاد عن التهديدات والاستمرارية في تحسين وتطوير المنتجات.

وعلى البنوك أن تعمل على متابعة التطور والتقدم التقني والتكنولوجي الخاصة بالأعمال المصرفية، والتي يمكن الحصول عليها من البنوك الأخرى، سواء كانت أجنبية أو خدمية أو إسلامية أو من الشركات المالية الأخرى أو يمكن الحصول عليها من البحوث المنشورة في المكتبات والجامعات والانترنت....، وأن يأخذ البنك جميع المقاييس ثم يقوم بعمل فرز بما يناسب طبيعة البنك وقد تتطلب الحاجة لتطويع بعض المقاييس التجارية لتلائم طبيعة البنك، حتى يستطيع البنك مواجهة بيئة الأعمال المتغيرة والسريعة ويكون قادر على تلبية حاجة العملاء .

ومن الالتزامات الواجبة على البنوك التقيد فيها، أن تحرص البنوك التجارية الأردنية على الوفاء والصدق مع الجهات الخارجية المتمثلة بالجهات الرقابية المحلية في الحكومة مثل : البنك المركزي، وزارة المالية والغاية من ذلك التقيد والالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة بتنظيم الأعمال المصرفية وعدم التجاوز عن هذه القوانين، وأن تحرص هذه البنوك على الصدق والوفاء بتوزيع نسب عادلة من المكافآت والحوافز والأرباح على المساهمين والعملاء، وان تحرص أيضاً على إخراج نتائج وقوائم مالية تعبر عن حقيقة الوضع المالي الحالي، بحيث لا يشوبها لبس أو إخفاء معلومات صحيحة بغرض التهرب من الضرائب المفروضة، ولكون المعلومات يحتاجها الكثير من الجهات الأخرى منها دائرة الإحصاءات العامة والبنك المركزي والمساهمين والعملاء والجامعات وغيرها....

وعلى البنوك أن تصبح أعضاء جدد في المجتمع، من خلال ترسيخ علاقات مؤثرة مع الجهات الخارجية والداخلية للبنك، كمساهمة البنك في دعم المشاريع الخدمية والإنتاجية، ودعم طلاب الفقراء وتدريسهم، ودعم الجامعات المحلية والمجالس البلدية، والمساهمة في المحافظة على البيئة، ومنع التلوث، أو أي مساهمة من البنك توطد علاقاته مع المجتمع والبيئة المحيطة، والقيام بفتح فروع للبنك في

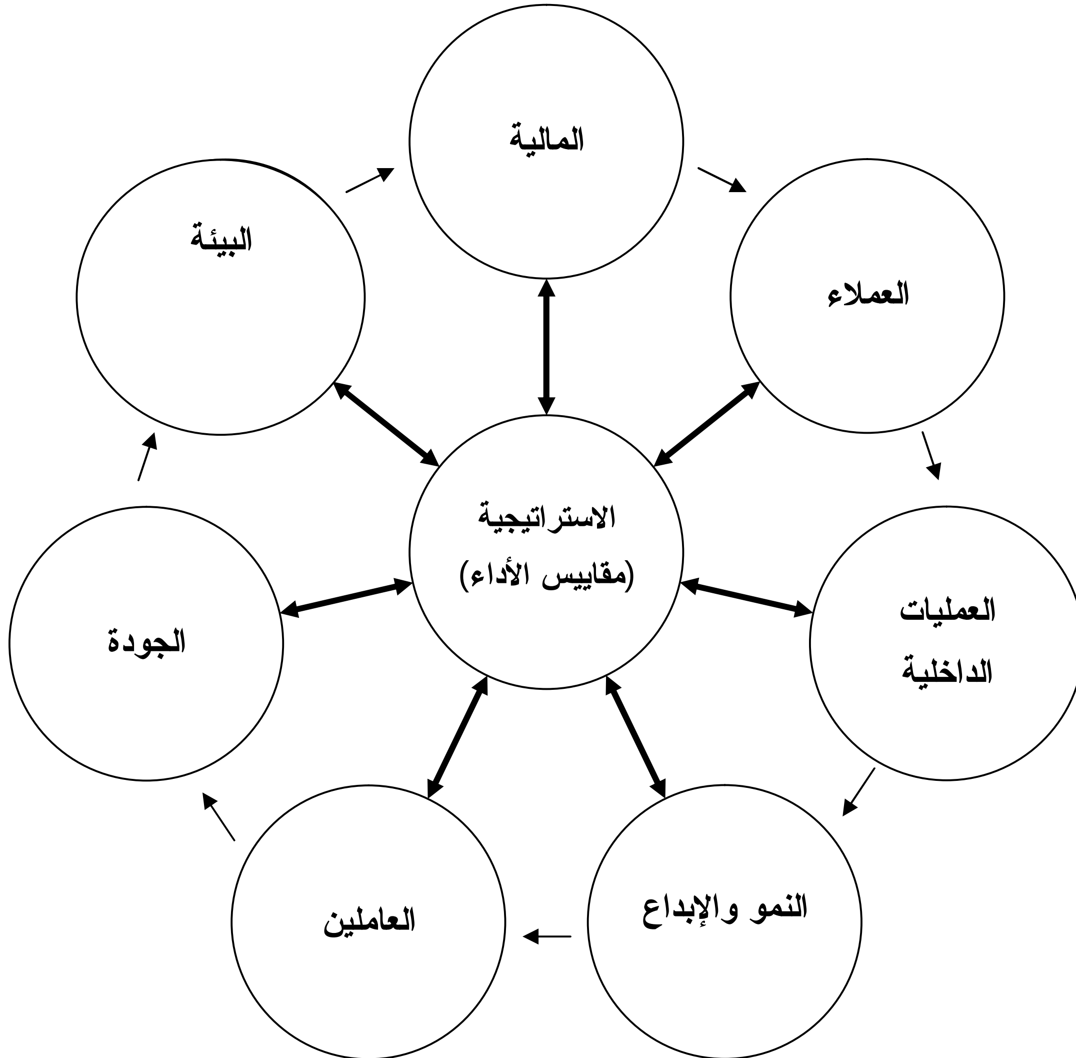
المناطق التجارية والاستثمارية والمأهولة بالسكان، ووضع صرافات آلية في مناطق مختلفة محمية لتوفير الجهد والعناء على العملاء، ومساهمة البنك في دفـــع فـــواتير الهاتف والماء والكهرباء عن العميل، وإصدار بطاقة فيزا أو ائتمان، بقصد تخفيض الوقت اللازم في العمليات المصرفية للعميل والموظف، وهذا يتـــيح للبنـــك تقـــديم خدمات متنوعة وسريعة لاكتساب عملاء جدد والمحافظة على عملائهم الحاليين .

وبهذا المحور السابع وهو البيئة، تكون بطاقة الأداء المتوازن قد قامت بالدور المطلوب منها، وهو قياس أداء البنك بدقة وكفاءة عالية ، وتكون قد صـــنفت هـــذه المحاور حسب الأولوية في أهمية الأهداف لتنفيذ الخطط والاستراتيجية والتي هـــي قلب بطاقة الأداء المتوازن.

ويمكن أن نبين ذلك من خلال الشكل رقم (2) المقترح لبطاقة الأداء المتوازن كما حدده الباحث كالتالي:

الشكل رقم (2)

بطاقة الأداء المتوازن كما حددها الباحث



علاقة محاور بطاقة الأداء المتوازن بالاستراتيجية:

عادة ما تكون الأهداف التي تم وضعها في كل محور نابعة من الاستراتيجية والخطط وحتى تستطيع المنافسة على هذه الخطط يجب أن تعمل على تخفيض الكلفة وزيادة كفاءة الجودة ؛ لذلك سيهتم البنك بمقاييس تكلفة المنتج ، وانخفاض فقدان العملاء ، واكتساب عملاء جدد، فبطاقة الأداء المتوازن السبعة تدعم بعضها بعضا فالجودة تدعم العاملين، والتعلم والنمو يدعم العمليات الداخلية وكل هذه الأدوار تؤثر على رضا العملاء وجميع المحاور تؤثر على المحور المالي.

أما البنك الذي يحاول أن يكون الأول في تقديم المنتج أو الخدمة الجديدة فسيكون تركيزه على تقديم منتج وخدمة بسرعة والقدرة على إيجاد مناخ إبداعي

داخل البنك، لذا فالبنك الذي يخطط أن يتوسع دوليا أو إقليميا سيهتم بمقاييس القـــدرة على الدخول إلى أسواق جديدة والقدرة على تلبية الاحتياجات الخاصة بعملاء كـــل دولة، بهذه الطريقة تصبح بطاقة الأداء المتوازن وســيلة لتحقيــق الاســتراتيجية، وتساعد على ربط الأهداف قصيرة المدى بإستراتيجية بعيدة المدى التي تؤدي إلـــى تحسين الأداء للتفوق في كفاءة العمليات والأنشطة التشغيلية.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أكثر فائدة وشمولاً عندما تحتاج الإدارة إلـــى تحقيق انسجام الفعاليات والأهداف والأنشطة اللازمة لتنفيذ الخطط والاســتراتيجية ، وتعتبر الممارسة العملية للمحاور السبعة المحور المالية ،والمحـــاور غيـــر الماليـــة والموضحة في بطاقة الأداء المتوازن هي المحركات الرئيسية لتنفيذ الاســتراتيجية والخطط ، وبذلك تصبح بطاقة الأداء المتوازن بيـــان للميزانيـــة ولقائمـــة الـــدخل والموجودات التي تتضمن أسهم سوق والوضع الحالي، إضافة إلـــى مقـــاييس الأداء المالية الذي يتم تطويعها لتناسب أعمال البنوك الأخرى ومقاييس الأداء غير الماليـــة الحديثة والملائمة لأسلوب بطاقة الأداء المتـــوازن ،وهـــذا يبـــين أن بطاقـــة الأداء المتوازن هي أداة رقابية تعمل بهذه الوظيفة من خلال تحقيق الأهـــداف الـــذي تـــم وضعها بالإستراتيجية والخطط ، وهذا يدعو القيام بعملية التنسيق بين محاور البطاقة والأساليب الأخرى للرقابة على بعض الحالات وبذلك يمكن اعتبار الميزانية هـــدف مالي في بطاقة الأداء المتوازن، ولكن يتصف وضع الميزانية بالجمود والسبب هـــو أن الميزانية تعتبر وسيلة لاتخاذ القرارات في المدى القصير وقد يتم وضع الميزانية بطريقة حديثة نسبياً كبرنامج عمل مستند على فرضيات واضـــحة ، ولكـــن تكـــون بطاقة الأداء المتوازن هي أفضل من الميزانية لكون البطاقة مقاييسها تستخدم عنـــد الحاجة وبالسرعة الممكنة (Olve, Roy. Wetter, 2000) و(Olve, Sjostrand, 2002).

كما يبين الجدول رقم(1) إمكانية تطوير المحاور الماليـــة وغيـــر الماليـــة كمحركات أداء لتنفيذ الاستراتيجية ومن ثم تكوين مقاييس مالية وغير مالية تناســـب تحقيق الأهداف والاستراتيجية.

الجدول (1)

يبين إمكانية تطور مقاييس الأداء المالية وغير المالية كمحرك للأداء والتي يتم عليها بناء الأهداف الاستراتيجية ومن ثم مقاييس الأداء التي تحقق الأهداف والاستراتيجية.

محرك الأداء	الأهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء
المحور المالي	تنمية وتحسين العائد تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	(ربحية العملاء. معدل نمو الإيرادات. ربحية كل منتج. معدل العائد على رأس المال. معدل العائد على حقوق الملكية. معدل العائد على الاستثمار.....)
محور العملاء	رضا العملاء خلق القيمة للمساهمين والعملاء(زيادة الأرباح) حصة البنك في السوق	(ولاء العملاء، المحافظة على العملاء، اكتساب عملاء جدد، شكاوي العملاء، فئات العملاء،...)
محور العمليات الداخلية	تبسيط وتنميط أجزاء الخدمة. معدل النمو والتحسين للمنتج. واستغلال المواد والتقدم التقني.	(الملائمة، معدل الكفاءة الإنتاجية، معدل عيوب الخدمة، الوقت، سرعة الاستجابة للعملاء، المرونة...)
محور النمو والإبداع	استثمار قدرات العاملين. ابتكار طرق تشغيل جديدة.	(التدريب والتأهيل ، تنمية المهارات وتطوير الكفاءات. البحوث والتطور في مجال الإنتاج تصميم وتطوير المنتجات والعمليات تطور الأساليب الإدارية ونظم المعلومات.....)
محور العاملين	أهمية العاملين رضا العاملين	(إنتاجية العاملين، المحافظة على العاملين، ولاء العاملين، الحوافز والمكافآت.....)
محور الجودة	الاستمرار في التحسين والتطوير المنتج والخدمة الحالية. تحقيق التميز في الخدمات. ضمان ولاء العميل. زيادة الحصة السوقية ، الاحتياجات المتغيرة للعملاء.	(ارتفاع مستوى الجودة. متابعة تطور التغيرات وتخفيض الكلفة. السرعة والدقة في الأداء. السعر الملائم....)
محور البيئة الخارجية	تحسين البيئة المحيطة. عوامل الأمان والصحة. تقديم خدمات للمجتمع. التعامل مع الحكومة	(المحافظة على البيئة. المساهمة في منع التلوث البيئي. دعم المشاريع الخدمية والإنتاجية التقيد بالتشريعات القانونية للدولة....)

المصدر إعداد الباحث

أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تتضح أهمية بطاقة الأداء المتوازن في أنها تمثل: الأساس للنجـــاح الحـــالي والمستقبلي للبنك، على عكس المقاييس المالية التقليدية، التي تفيد بمـــا حـــدث فـــي الماضي، دون أن تشير إلى كيفية الاستفادة في تحسين الأداء مستقبلاً.

كما تتضح أيضا أهمية بطاقة الأداء المتوازن بأنها: تبقي المقاييس الماليـــة كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة، وبنفس الوقت تلقي الضوء علـــى مجموعـــة مقاييس مالية وغير مالية أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بـــين العميـــل، والعمليـــات الداخلية، والعاملين، والجودة والبيئة الخارجية، وأداء النظام لتحقيـــق نجـــاح مـــالي طويل الأمد.

أهداف بطاقة الأداء المتوازن :

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أنها: نظام إداري محاسبي تـــستطيع أن تقـــيس الأداء على درجة عالية من الكفاءة وهي أداة لترجمة الاســـتراتيجية إلـــى أهـــداف واضحة قابلة للقياس وتهيئة هذه الأهداف إلى مفاهيم تنفيذية ، وهي بهذا التعريـــف يمكن لبطاقة الأداء المتوازن تحقيق مجموعة مـــن الأهـــداف : (NIVEN, 2003) و (Olve, Sjostrand, 2002).

1. القدرة على القيام بدعم وتطوير عملية الاتصال الفعال بين الأنشطة، والعـــاملين وربطهما بالأهداف والاستراتيجية وفهم أهداف العمـــل والاســـتراتيجيات فـــي مختلف مستويات البنك.
2. بناء مقاييس مالية وغير مالية تساعد في تحقيق الأهداف والاستراتيجية الرئيسية على مستوى البنك بأكمله.
3. كما يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لفهم حالة البنك، كي تساعد على تحقيق الديمومة والبقاء والاستمرار، ليكون منافس على المدى البعيد، وهذه المقـــاييس لابد أن توجه البنك باتجاه تحقيق ألأهداف والاستراتيجية.
4. تساعد على اتخاذ القرارات بشكل أسرع؛ لأنها توفر معلومات دقيقة وحديثة في وقت قليل .

5. تستطيع البطاقة تحقيق نتائج على المدى البعيد عند استخدامها مقاييس غير مالية، إضافة إلى تحقيقها نتائج على المدى القريب عند استخدامها الأهداف والمقاييس المالية .
6. رسم الخارطة الاستراتيجية التي تمثل؛ الطريق لتدفق الأهـداف الاسـتراتيجية، وربط الأسباب بالنتائج لمحاور البطاقة من خلال أكثـر الاسـتخدامات أهميـة لتعكس كيفية تقوية هذه الروابط .
7. تستخدم أفضل الطرق والاتجاهات المطبقة للتغلب على الصعوبات والتحـديات وتستخدم أيضا اتجاهات تستخدم عند المنافسين وهي بهـذا العمـل تعتبـر أداة اتصال مستمرة وفعاله ومرنة تتغير تبعا للتغيرات والتطورات في البيئة الداخلية والخارجية للبنك.
8. تعمل على تطوير منهج شامل وتكاملي بين الإستراتيجيات والعمليـات ودعـم التواصل بينهما، والتأكد من دقة المتابعة للأعمال وتحسين وتطوير ألأداء.
9. تعمل البطاقة بتزويد إدارة البنك بصورة شاملة عن الأعمال التشغيلية المصرفية بصورة دقيقة.

فوائد ومزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن : عبارة عن توازن يتحقق من خلال تكامـل المحـاور السبعة ، لما نحتاج معرفته عن جميع الأعمال في البنك، وعن مستوى الأداء الـذي تحقق ،وعن الأهداف التي سوف تتحقق في المستقبل، ويمكن للبنك تحقيق مجموعة من المزايا نذكر منها ما يلي:

أ. بطاقة الأداء المتوازن، تمكن البنك من تشخيص وتحديد مجالات جديدة ، يجب على البنك أن يتميز فيها عند استخدامه نظام بطاقة الأداء المتوازن سعياً مـن البنك لتحقيق أهدافه، وأهداف العميل، وسعياً لتحسين الأداء، والمـساعدة فـي التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء

ب. توفر بطاقة الأداء المتوازن التغذية العكـسية للإسـتراتيجية، وتعـالج ربـط إستراتيجية البنك البعيدة المدى مع القريبة المدى، وتضع تسلـسلا للأهـداف، وتربط المكافآت بمعايير الأداء، وتعمل كآلية لتنويع الأنشطة ببـرامج شـاملة

ومتكاملة ضمن تحديد واجب كل موظف في البنك مثـــل: الجـــودة، وإعـــادة تصميم المنتج أو الخدمة، وخدمة العميل بما يناسب حاجته (Niven, 2003).

كما بين (Kaplan & Norton, 1996 b) الفوائد التالية جراء استخدام بطاقـــة الأداء المتوازن:

التركيز على التنظيم ككل، من حيث البنود الأساسية التي يحتاجها البنك كي يبدع في تقييم الأداء، والمساعدة في تكامل البرامج المختلفة مثل:الجـــودة، وإعـــادة الهندسة، و مبادرات خدمة العملاء وتحديد المقاييس الاستراتيجية نحـــو المـــستويات الأقل في البنك، مثل وحدة المديرين والعاملين حتى تمكنهم مـــن تحديـــد المطالـــب الخاصة بهم لتحقيق أداء ذو كفاءة عالية .

كما إن بطاقة الأداء المتوازن تحدد: أوجـــه النتـــائج والأنـــشطة الأساســـية، وتساعد في إعداد الموازنة، والمساهمة في خفض الكلفة، وتنمية الإربـــاح، وتـــدعم القرارات الحالية والمستقبلية في الوقت المناسب، وتستجيب بالسرعة لفرص التطور والتحسين لإنجاز الأهداف، وتقوم بقياس العمليات بأكثر الأساليب مرونـــة وفاعليـــة وكفاءة؛ للارتقاء بجودة الخدمات المقدمة، كما إنها تدمج مختلـــف إدارات وأقـــسام وفروع البنك، وجعلها تعمل بالتوازي في الأنشطة وتحقيق النتائج في وقـــت واحـــد لتحقيق أهداف البنك الاستراتيجية.

المراحل الرئيسية لبناء وتنفيذ وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

وفقا (Kaplan & Norton, 1996 d) تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربـــع بطاقات منفصلة، كل بطاقة تحتوي على أهداف لمحور واحد بحيث تحقـــق الأربـــع بطاقات، التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، وكذلك بين الأهداف المادية والأهداف الخاصة بتطوير العمل،

وتمر عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأربعة مراحل:

الأولى: ترجمة إستراتيجية البنك لأهداف تشغيلية.

الثانية: فهم وتفهم رؤية البنك ،ثم ربطها بأداء العاملين.

الثالثة: تخطيط العمل.

الرابعة: التغذية الراجعة وما ينجم عنها من تعلم للقضايا الجديدة للوصـــول إلـــى تعديل الاستراتيجية التي تحقق أفضل النتائج.

وفي هذه الدراسة تم التركيز على سبعة محاور، يستدعي منة إيجاد نوع من التوازن ما بين هذه المحاور، وأن يأخذ ما الذي يجب أن يفعله البنـــك فـــي الوقـــت الحالي؟ بهدف التنبؤ بما هو آت وآخذين ما جرى سابقا، وهنا على البنك أن لا يقوم بقياس الأثر المالي لبعض الأعمال في المدى القصير، مما يستدعي منـــة التخطـــيط على المدى البعيد وقياس الأثر المالي لجميع الأعمال في المدى القـــصير وربطـــة بالمدى البعيد.

فلقد تعددت آراء الكتاب والباحثين منهم حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، ويراعى أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفهما طبقا لخصائص وظروف كل بنك على حده، ومن هؤلاء الكتاب والباحثين (Kaplan & Norton, 1996 d). (Kaplan & Norton, 1993). (يوسف، 2005) (Niven s, 2003)

فيمكن تحديد المراحل البناء الرئيسية لتنفيذ وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال(NIVEN` s, 2003) , (Kaplan & Norton, 1996 d):

1. تحديد الرؤيا: على البنك أن يقوم بترجمة ما يتطلبه العملاء إلى ما يجب أن يقوم البنك بتقديمه، والرؤيا دائماً تتبع رسالة البنك، وهي تبين الغرض الأساسي الذي وجد البنك من أجله وهي التصور لما سيكون عليه البنك في المستقبل وهي تساعد على صياغة الاستراتيجيات، ومن أمثلة عبارات الرؤيا: مثلاً تقديم الخدمة الممتازة بأقل تكلفة(83, Niven, 2002).
2. تحديد الاستراتيجيات: الاستراتيجية هي خطة إجرائية للأحداث والقرارات المطلوبة للبنك، لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل،أي ما هي الاستراتيجيات التي سنتبعها؟ وما هي المجالات التي سنركز عليها؟

ويعتبر نموذج البطاقة أداة لصياغة وترجمة الرؤيا وتنفيذ إستراتيجية البنك إلى مقاييس محددة وأهداف، والمنطق الأساسي لكيفية ربط المحاور المختلفة أن على البنك أن يأخذ بالاعتبار وفقا لمرحلة التنفيذ : جودة الخدمة، ثقة العملاء، رضا

العملاء ومن ثم وضع خطة تشغيلية فعالة(Olve & Sjostrand, 2002)و(Olve, Roy,Wetter 2000).

3. تحديد عوامل النجاح :وتعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات إلى ما نحتاجه لنجاح الاستراتيجية، والعوامل التي سيكون تأثيرها أكثر على النتيجة، أي يجب أن يحدد البنك ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور من محاور البطاقة، وترتيبها حسب الأولوية .
4. تحديد مقاييس الأداء: وفقا لهذه المرحة يتوجب على البنك أن يأخذ بالاعتبار حول "كيف، ولماذا" أي كيف نقوم بعمل الأشياء بشكل صحيح؟ أما لماذا نقوم بعمل الأشياء بشكل صحيح؟

فيتم تحديد المقاييس التي يستخدمها البنك في المستقبل باستخدام جميع الأفكار في عملية اختيار المقاييس، وفي المرحلة النهائية نقوم بتحديد الترتيب حسب الأولوية للمقاييس التي تبدو أكثر استخدام للتنفيذ بمعنى أن توجد توازن بين جودة الخدمة وتكلفة الخدمة التي تلبي متطلبات البنك مع الأخذ بالاعتبار العناصر المؤثرة في العمليات، وهي الأفراد والتكنولوجيا والشمولية.

5. التقييم: لابد أن يتم وضع أهداف لكل مقياس مستخدم، ويحتاج البنك لكل الأهداف القصيرة والطويلة الأمد لكي يستطيع الاستمرار واتخاذ الإجراء التصحيحي في حينه، ويجب أن تكون الأهداف الرئيسة متناسقة مع الرؤيا والاستراتيجية التي لا تتعارض مع بعضها بعضا ، ويجب أن يتم تقييم الجوانب المختلفة للمحاور الرئيسة للبطاقة، وقد يتم التقييم بطرق مختلفة تبعاً للمحور، فمثلاً المحور المالي، وقد يتم التقييم بشكل رقمي أو نسبة مئوية، بينما يكون التقييم أكثر صعوبة في محور العملاء، فتقييم رضا العميل وولائه يحتاج إلى استبيان تتضمن مجالات متعددة للتقييم.
6. إعداد خطط العمل: ينبغي على إدارة البنك إعداد خطة عمل تتضمن تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لإنجاز الأهداف والرؤيا تتضمن الموظف المسئول والمدة الزمنية ويرتبط تنفيذ الأهداف بالرقابة والمتابعة لاتخاذ الإجراء في الوقت المناسب عند وجود انحراف عن الهدف.

7. المتابعة والإدارة: للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتــوازن لابــد مــن متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الأهداف المقصودة، لذلك ســتكون مهمة الرقابة ضامنة لنجاح الاستراتيجية والرؤيا، من خلال عمل تقارير دورية تتضمن خطة لتطبيق القواعد والطرق المقترحة بالخطة.

الصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية:

يمكن تحديد بمختصر أهم الصعوبات التــي تواجــه تطبيــق بطاقــة الأداء المتوازن، حيث تم الاستعانة بتحديد الصعوبات، من خلال الاســتبيان المعــد علــى البنوك التجارية الأردنية، والموجهة إلى أفراد عينة الدراسة من مــديرين تنفيــذيين ومديرين فروع ورؤساء أقسام، ومن خلال المقابلات مع بعض أفراد العينة ويمكــن أن نوجز أهم الصعوبات بما يلي:

1. عدم الاهتمام بعملية البحث والتطوير والتي تتمثل في عدم وضوح الاســتراتيجية والأهداف، للأشخاص المعنيين بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن أو بتطبيق الأنظمة المحاسبية الحديثة .
2. عدم الاهتمام بالعاملين وتتمثل بعدم إعطاء المديرين والعاملين الصلاحية والحرية باتخاذ القرار، وهذا يعني أن النظم تم وضعها؛ حتــى تعطــي الإدارة الــتحكم بالقرارات ، وهذا يبين عدم اهتمام الإدارة بأهمية العاملين .
3. تركيز الإدارة على العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وهذا يجعل من العاملين عدم التقبل للتغير الحاصل في بيئة الأعمال الحديثة؛ لعدم وجود دافع يبين كفاءتهم .
4. صعوبة تقبل العاملين والإدارة للتغير السائد في بيئــة الأعمــال، باعتقــادهم إن النظام المطبق أفضل من أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، ويدل على عدم اهتمــام الإدارة بتطوير وتدريب العاملين لديها.
5. عدم وضوح العلاقات والاتصالات بين الفروع والإدارة، التي تعمــل علــى أن تكون مدة الاتصال طويلة وهذا يجعل عملية تخفيض الوقت الــلازم فــي تنفيــذ العمليات والأنشطة مدتها طويلة، ويتبين من خلال الــسقف الممنــوح لمــديرين الفروع، وهذا يجعل أن تكون عملية التنظيم في وضع جمود، وبالتالي صــعوبة في عملية تنفيذ العمليات، ، والتي تعمل على التقليل من أهمية الكفاءة والفعاليــة

لعمل بطاقة الأداء المتوازن والتي تتمثل في عدم ربط ألأهـداف بـين بعـضها البعض بمحاور البطاقة، وهذا ما يؤكد أن البنوك تفتقر للعمل الجماعي المنظم.

6. إن تعدد مقاييس الأداء المالية وغير المالية تعطي: صعوبة في اختيار المقيـاس التي تناسب طبيعة العمل المصرفي، وطبيعة بطاقة الأداء المتـوازن بمحاورهـا المختلفة، وطبيعة التغير الحاصل في بيئة الأعمال، وهنا يـأتي قـدرة العـاملين للتكيف مع الظروف المحيطة وقدرتهم على اختيار الهدف والمقياس الذي يناسب طبيعة عمل البنك والبطاقة معا لكون البطاقة مصممة بان تكـون مرنـة تتغيـر أهدافها ومقاييسها بالتغير الذي يحصل، وبالتالي فأن عملية اختيار مقاييس الأداء المالية وغير المالية ،هي من الأمور الصعبة والهامة في حالـة تطبيـق بطاقـة الأداء المتوازن، وبالتالي فإن اختيار المقياس غير المعبر عن الهـدف، وغيـر القابل للقياس أو غير الواضح يؤدي إلى الكثير من المشاكل والصعوبات.

7. بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها المختلفة، وسيلة تحـدد قيـاس الأداء للبنـك وبالتالي هي وسيلة تساعد على تحقيق الأهداف والاستراتيجية وتطوير العاملين، وبالتالي فإن لم يصاحب تطبيـق بطاقـة الأداء المتـوازن تطـوير للـسياسات والإجراءات فإنها تفشل ولن تحقق أهدافها.

8. قد يكون من السهل وضع مجموعة كثيرة من مقـاييس ألأداء الماليـة وغيـر المالية، دون تخطيط دقيق ودون تلاءم مع طبيعة عمل البنوك، فهذا أمر ينبغـي تجنبه لأنه يؤدي إلى ضياع قيمة مقاييس الأداء الفعالـة، فالمقـاييس لا تقـاس بعددها، بل يجب أن تقاس بمدى ملائمتها وقلتها، حتى تكـون هـدفا للعـاملين والمديرين على حد سواء.

9. يجب أن تركز بطاقة الأداء المتوازن على ربط الأهداف بالاستراتيجية وتحقيـق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل، وبالتالي أن لم يكن هناك وضوح في المقاييس الأداء المالية وغير المالية فمن الممكن أن تجد بأنه لا يوجد توازن بين الأهداف، كذلك إن لم يتم شرح الأهـداف وتبـسيطها وبيـان علاقتها بالاستراتيجية، فإن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لـن تـؤدي عملهـا بالشكل الصحيح.

2. 2 الدراسات السابقة:

1.2.2 الدراسات العربية:

في دراسة (البشتاوي، 2001) أن تقويم الأداء وفق نظام (BSC) باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة".

هدفت الدراسة إلى دراسة فلسفة وتطبيق لكلٍ من نظام في قطـــاع (ABM) ونظام (ABC) الخدمات المصرفية الأردنية، مع تبيان محور التكامل فيمـــا بينهمـــا المنعكس من خلال صياغة مقاييس الأداء الأربعة من أنموذج(BSC)الذي يعد أحـــد أركان فهم واستيعاب إستراتيجية المصرف من قبل جميع الأفراد فيه.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1. تعد إجراءات قياس وتقويم الأداء أحد أهم -محاور التكامل للأنظمة المحاســبية والإدارية على أساس الأنشطة.
2. تطبيق أنظمة التكاليف المستندة على الأنشطة في المصارف تقدم مؤشرات دقيقة عن الأداء.
3. تقدم التحليلات التشغيلية والاستراتيجية لمعلومـــات التكلفـــة المـــستخرجة مـــن نظام (ABM) ونظام (ABC) أمكانية للمديرين في بناء وتحديد مقاييس الأداء التشغيلي.

قامت (الخولي، 2001) بدراسة بعنوان "استخدام نموذج القيـــاس المتـــوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال".

جاءت الدر اسه بعرض نمـــوذج بطاقـــة الأداء المتـــوازن المقـــدم مـــن قبل Kaplan &Norton بتعريف النموذج ومكونات وآلية بناءه وذلك كأسلوب لتقيـــيم الأداء الاستراتيجي وقدمت الدراسة كيفية قيـــاس الأداء وصـــولا لتحقيـــق الهـــدف وجاءت هذه الدر اسه بانتقادات لنموذج بطاقة الأهداف المتوازنة من خلال :

1. وجود شكوك في علاقة السببية بين المحاور الأربعة للنموذج المتمثلة بمقـــاييس الأداء ومحركاتها.
2. هرمية نموذج بطاقة الأداء المتوازن، فعدم اعتماد النموذج على عوامـــل عـــدم التأكد وكذلك عدم إيجاد ولاءات من قبل العاملين الناتجة من أوامـــر المـــديرين

والحوافز التي من الممكن إن يدخل فيها العلاقات الشخصية مـا يعيـق تنفيـذ ألاستراتيجيه، وان هذا النموذج عندما يقوم على أساس رقابي هرمي سـيؤدي إلى عدم الفاعلية في تطوير الاستراتيجية.

ومن التوصيات: ضرورة تحقيق التكامل بين نموذج قياس الأداء المتوازن ومحاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ، وضرورة استخدام التحليل الهرمي لـدمج المقاييس المتعددة بمقياس واحد ،وضرورة إدخال البعد الإنساني ضـمن النمـوذج، وضرورة الدمج والتكامل بين نظام القيمة الاقتصادية المضافة (Eva) ونموذج قياس الأداء المتوازن BSC.

وكذلك أجرى (الديسطي، 2003) دراسة بعنوان:"التقرير المتـوازن لقيـاس الأداء)دراسة اختباريه في إطار لبيئة المصرية".

هدفت الدراسة إلى توضيح خصائص نموذج التقييم المتوازن للأداء وخرجت الدراسة من خلال تحليل الدراسات السابقة الإحصائية وغير الإحصائية حول بطاقة التقييم المتوازن للأداء إلى إن هذه البطاقة أصبحت من العناصـر الأساسـية فـي تصميم ومتابعة تنفيذ استراتيجيات لعديد من المنشئات الاقتصادية ،كما أن استخدامها لا يقتصر على المنشات كبيرة الحجم بل تستخدمها منشات صغيرة الحجـم ، كمـا بينت مدى أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية إلى جانب المقاييس المالية فـي تقييم الأداء.

وفي دراسة أخرى (للبشتاوي، 2004)،بعنوان(إطار عملي لجمـع المقـاييس المحاسبية المالية وغير المالية(التشغيلية) لـلأداء فـي ضـوء المنافـسة وعـصر المعلوماتية)دراسة ميدانية على البنوك الأردنية.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور المنافسة وتكنولوجيا المعلومات علـى نظـم قياس أداء منظمات الأعمال والية التغذية العكسية في نظم قيـاس الأداء المعاصـر لمنظمات الأعمال وتحديد الدور السلوكي والتنظيمي للمقـاييس المحاسـبية الماليـة وغير المالية، أوصت الدراسة أن يقوم مدراء البنوك ترتيب مقـاييس الأداء حـسب الأولويات وحسب الانتفاع فيها. وان استخدام مقاييس مالية وحدها غيـر كافيـة أو

استخدام مقاييس غير مالية غير كافية وإنما يجب استخدام مقاييس مالية و غير مالية معا لقياس الأداء في البنوك الأردنية.

وفي دراسة (العناتي، 2004) بعنوان بناء نموذج قياس وتقويم أداء شـركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة.

قامت هذه الدراسة بالتعرف على أسـاليب تقيـيم الأداء المتبعـة لـدى شركات المقاولات الأردنية ومعرفة المنهجية التي تستخدمها هـذه الـشركات عنـد تسعير العطاءات وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج متعددة وهي :اسـتخدم وتحديـد معيار لمعدل العائد على الاستثمار ، وجود ضعف في شركات المقاولات الأردنيـة بتدريب وتأهيل العاملين ،وهناك ثلاث شركات فقط تستخدم هذا النمـوذج، وجـود ضعف في هذه الشركات بأنظمة المحاسبية الإدارية الحديثة ومنها نظام بطاقة الأداء المتوازن بعدم توفر كادر على تطبيقها وعدم توفر الإمكانات اللازمة وكان من أهـم توصيات هذه الدراسة تبني نظام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقـويم قطـاع المقاولات لتقديم أداءه

وأجرت(عبدالحليم، 2005) دراسة بعنوان "دمج مؤشرات الأداء البيئـي فـي بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة".

هدفت الدراسة إدخال البعد البيئي في بطاقـة الأداء المتـوازن وربطهـا بعناصر الاستدامة وتناولت الباحثة تطـور مؤشـرات ونظـم قيـاس الأداء وفقـا لاستراتيجيات العمل بالمنظمات حيـث إن قياسـات الأداء لابـد أن تغطـي كافـة المستويات داخل المنظمة مع التوجه للتحسين المستمر والتركيـز علـى الإنتاجيـة والجودة الشاملة والتنافسية.

وخرجت الدراسة بعدة نتائج وتوصيات وكان أهمها :

1. إن تطوير نظم الإدارة البيئية قد يؤدي إلى إخراج قائمة طويلة مـن مؤشـرات الأداء التي يجب التعامل معها بحرص للحصول على معلومات مفيدة.
2. المجال البيئي يزيد من أهمية تقييم كفاءة المنظمة ويمكن لبطاقة الأداء المتـوازن أن تساعد في وضع أهداف إستراتيجية في شكل معدلات الأداء بيئي.

3. إن إدخال محاور التنمية المستدامة وأهمها البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن يساعد المنظمات على التعامل مع كثير من المشاكل مثل التركيز على الأصول غير الملموسة وتحسين العمليات وضرورة تحويل نظام تقييم الأداء البيئي من نظام رقابي يؤدي إلى تحسين الأداء تبدأ من مرحلة التصميم إلى مرحلة إلى ما بعد البيع كما تساهم البطاقة في إظهار واستدامة الشركات حيث إن استخدامها تجبر الإدارة على تحديد استراتيجيات الهامة وتحديد علاقات السبب والنتيجة.

وقام (أبو فضه، 2006) دراسة بعنوان "نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسات المصرفية الإسلامية".

قامت هذه الدراسة بدراسة بطاقة الأداء المتوازن ومكونات ومزايا تطبيق هذا النموذج بالمؤسسات المصرفية الإسلامية مع الأخذ بالاعتبار الأساسي الديني والتشريعي الذي يقوم عليه عمل هذه المؤسسات وكانت أهمية الدراسة بتميزها إضافة بعدين جديدين إضافة إلى جانب المحاور بطاقة الأهداف المتوازن وهما بعد ضوابط المعاملات الشرعية وبعد القواعد والإجراءات الرقابية من النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

التأكد من أن نموذج قياس الأداء يعمل بالمجال المالي مع متابعة بناء القدرات في الأصول غير المالية. والتأكد على أن بناء نموذج بطاقة الأهداف المتوازن يستند إلى طبيعة المنظمة والأداء الذي تهدف لقياسه.

وفي دراسة (إسماعيل، 2007) بعنوان "التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية".

هدفت الدراسة إلى الدور الحيوي لعملية التسويق المصرفي الالكتروني بدعمه على البقاء والاستمرار للمصارف وتبين الدراسة أثار كل من الخدمات المصرفية عبر البطاقات البلاستيكية الإلكترونية الممغنطة والخدمات المصرفية عبر شبكة الانترنت والخدمات المصرفية عبر الهاتف والهاتف النقال التي تؤثر على زيادة العائد على الاستثمار وتخفيض تكاليف التعامل وزيادة عدد العملاء المتعاملين مع المصرف والتميز في تقديم ما هو مختلف.

وخرجت الدراسة بنتائج أن هنالــك اثــر لاســتخدام المــصرف للبطاقــات البلاستيكية الممغنطة لخدمة عملائه وجذب عملاء جدد وبالتــالي زيــادة ربحيتــه وقدرته التنافسية ووجود اثر بين درجة تبني المصرف لتقديم خدماته المصرفية عبر شبكة الانترنت، وتخفيض تكاليف التعامل وزيادة عدد العملاء.

وقام (عبداللة، وقطناني، 2007) بدراسة بعنوان "البيئة المــصرفية وأثرهــا على كفاءة وفعالية نظم المعلومات المحاسبية،دراســة تحليليــة علــى المــصارف الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل البيئة التقنية وتكنولوجيا المعلومــات وعلى العوامل التنظيمية والسلوكية والقانونية والاقتصادية في المصارف الأردنية.

وخرجت الدراسة بعد أن طبقت على البنوك التجارية ومصارف الاســتثمار العاملة في الأردن إلى أن استخدام المقاييس المحاسبية المالية وحــدها أو المقــاييس غير المالية (التشغيلية) غير كافية لقياس الأداء المصرفي وإنما يجب إن تستخدم معاً لتصبح أداة فعالة لقياس الأداء الشامل للبنوك.حيث تم تحديد المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة هي العوامل التنظيمية،العوامل السلوكية،العوامــل القانونيــة،العوامــل الاقتصادية،العوامل التقنية،وتكنولوجيا المعلومات وكان المتغير التابع كفاءة وفعاليــة نظم المعلومات الأردن

ومن أهم النتائج التي توصل الباحث أليها أن نظم المعلومات المحاســبية فــي المصارف التجارية الأردنية تتأثر بدرجة كبيرة بالعوامل والمتغيرات البيئية المحيطة بها.

وفي دراسة (الزرزير، 2008) بعنــوان "إمكانيــة اســتخدام بطاقــة الأداء المتوازن BSC لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية.

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن مع مجموعة مــن المقاييس الاستراتيجية التي تزود الإدارة بتصور شامل عن فعالية أداء المــصارف الحكومية في سورية ومساعدة المصارف الحكومية على متابعــة ومراقبــة أدائهــا وكذلك التركيز على البعد الاستراتيجي في الصناعة مــن حيــث تحديــد الرؤيــة والاستراتيجية والأهداف بالاعتماد على النموذج المقترح لبطاقــة الأداء المتــوازن،

وكانت فرضية الدراسة لا تستخدم المصارف الحكومية في سورية لمؤشرات مالية وغير مالية التي تقود إلى تحسين أدائها.

وتوصلت الباحثة إلى نتيجة بأنه يمكن استخدام بطاقة التقييم المتوازن للأداء في المصارف الحكومية التي تتوفر فيها المقومات الأساسية لتطبيقها والمناخ التنظيمي الملائم لنجاحها وأجريت الدراسة على ثلاثة مصارف سورية هي المصرف العقاري ومصرف التسليف والمصرف التجاري .

وأجرى (درغام وأبو فضة، 2009) دراسة بعنوان. أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن(BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مقاييس أنموذج (BSC) المحددة ضمن جوانبه الأربعة: المالي، العميل، عمليات التشغيل الداخلية، والنمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية. ومن نتائج الدراسة

يتوفر لدى إدارات المصارف الوطنية الفلسطينية الإدراك وأن نجاحها في سوق المنافسة ومقدرتها على البقاء والصمود والاستمرار في السوق، يتطلب منها العمل بشكل حثيث وجدي لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجيات،كما تطبق المصارف الفلسطينية في قطاع غزة المقاييس المالية وغير المالية ولكن ليس بآلية عمل بطاقة الأداء المتوازن ومن التوصيات بان يتم إعادة تبويب عمل المقاييس المالية وغير المالية ضمن آلية عمل بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة قياس فاعلة ومهمة في القطاع المصرفي.

وفي دراسة (عوض، 2009) قامت الباحثة بدراسة تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية.

هدفت الدراسة:إلى عرض وتحليل نظام التكاليف على أساس الأنشطة المحاسبية للمصارف الفلسطينية وأبعاده المختلفة لتقويم مدى فاعليته، والتعرف على مقياس أداء المتوازن والأداء الإستراتيجي.

نتائج الدراسة:تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة وبشكل خاص على الأنشطة المصرفية الذي يقدم مؤشرات دقيقة عن الأداء باتجاه تحسين نوعية الخدمات التي تمكن الإدارة من تحقيق عوائد مالية من جهة وسد حاجات العملاء ومتطلباتهم من جهة أخرى.

1. تخفيض هيكل تكاليف كل مقياس الأداء لتخفيض تكلفة الخدمات ذات مستوى متدنية أو محققة لخسارة وذلك باستخدام تقنية إعادة هندسة العمليات ربحية.
2. زيادة رضا العملاء عن طريق إحداث خدمات البنك وطريقة تقديم الخدمة عن طريق مقياس الأداء المتعلق بدراسة حصة السوق وتحليل معدلات النمو في الإيرادات
3. الاهتمام بتطوير المهارات الاستراتيجية لدى العاملين من خلال إقامة دورات متخصصة.

وفي دراسة (زغلول، 2010) بعنوان. استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية السعودية.

هدفت الدراسة إلى تحديد ماهية الأصول الفكرية وماهية مكوناتها الأساسية بصورة تساعد في بناء نموذج القياس المحاسبي المقترح واستخدام خرائط الاستراتيجية في عملية القياس الوصفي للأصول الفكرية من خلال تحديد علاقات السبب والنتيجة بين كل من الأصول الفكرية ونتائج الأداء المالي ويبين البحث أثار كل من القياس الوصفي من خلال الخرائط الاستراتيجية ،والقياس الكمي من خلال مؤشرات الأداء والقياس الكمي القبلي من خلال الربط مع الموازنة التقديرية والقياس المالي ألبعدي من خلال الربط مع الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية بين الأصول الفكرية ومقياس الأداء المتوازن.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

في دراسة (Kaplan &Norton 1997) بعنــوان :?: " "why does business need a balanced scorecard لماذا تحتاج منظمة الأعمال إلــى بطاقــة الأهــداف المتوازنة؟

جاءت هذه الدراسة لبيان الأسباب والدوافع التي تجعل المنظمات والــشركات في قطاع الأعمال يحتاجون لاستخدام وتطبيق نموذج بطاقــة الأهــداف المتوازنــة ولتحقيق ذلك لقد وضعت العديد من الأسئلة وهي:ما هي المقاييس المتعــددة التــي يجب أن تشملها بطاقة الأهداف المتوازنة وكيف يجب أن تكون العلاقة بــين هــذه المقاييس ؟هل يجب إلغاء المقاييس المالية؟ هل أن أربعة أهداف لبطاقــة الأهــداف المتوازنة كافية ؟على ماذا تشمل إستراتيجية الشركة؟ وجاءت الدراسة بإجابة عــن الأسئلة بتشكيل مجموعة لتطوير وتطبيق النموذج وتسليط الضوء علــى الجوانــب الغير واضحة وللباحثان دراسات عديدة وفي كل دراسة كانوا يقدمون تطوير جديــد كدراسة في عام (2000) للإتباع بعمل التخطيط الاســتراتيجي وأهميــة اســتخدام الخارطة الاستراتيجية على شركة لإنتاج الزيوت الميكانيكية، كما جــاءت دراســة أخرى في عام (2001) لهما بضرورة تبني البطاقة عملية الدمج الأهداف والأنظمة بالاستراتيجية للتحسين في العمليات كالعمل في نظام التكاليف على أساس الأنــشطة مع ضرورة أن يشارك الجميع في وضع استراتيجيه الشركة.

ومن نتائج الدراسة: تزايد الأهمية النسبية للأصول الفكرية مقارنة بالأصــول المادية المتطورة ولاسيما في الاقتصاديات القائمة على أساس المعرفة والتكنولوجيــا وقلة الأطر المفاهيم التي تحدد ماهية الأصول الفكرية وماهية مكوناتها الأساسية.

وأجرى (Hoque &James, 2000) دراســة بعنــوان:" Linking Balanced Scorecard Measures To Size And Market Factors:Impact On Organizational performance" "ربط مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة مع عوامل السوق والحجم:واثر ذلك على الأداء التنظيمي".

قام الباحثان بهذه الدراسة بالتعريف بأساليب القياس المتبعة لــدى الــشركات الصناعية الاسترالية ،وخلصا إلى إن الشركات الصناعية الاسترالية تستخدم نــسبياً

نفس أساليب التقييم ،وان استخدام أساليب تقييم الأداء لبطاقــة الأهــداف المتوازنــة يحسن الأداء المالي إلا أن الدراسة فشلت في إظهار شكل أو أسلوب السبب والنتيجة والذي يعد احد الأسس الهامة التي يقوم عليها بناء أسلوب بطاقة الأهداف المتوازنة

وأجرى (Ittner,& Larcker, 2003) "Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement" " القصور في مقاييس الأداء غير المالية".

هدفت الدراسة التعرف على مقاييس الأداء غيــر الماليــة التــي تــستخدمها الشركات وملائمة هذه المقاييس لطبيعة إعمال الــشركات والحــصول علــى أهــم المقاييس المطبقة والتي تم اختيارها حسب الأولوية،ثم تحديد الأسباب التي تؤدي إلى الأخطاء في عملية تطبيق مقاييس الأداء ومنها:

عدم استخدام نماذج قياس أداء حديثة كنموذج قياس الأداء المتوازن،فعند عدم استخدام النموذج دون إن يتم الاعتماد على المنهجية الذي يعتمد عليها النموذج، فان ذلك سيؤدي إلى عدم القدرة على ترجمة الأداء غير المــالي إلــى مقــاييس ماليــة وكمية،وقدمت الدراسة بعض الاقتراحات ومن أهما:تطوير نماذج السببية بأن تكــون الخطة الاستراتيجية مثل خارطة الطريق تبين تدفق الأهداف الاستراتيجية والتي هي معايير النجاح، والحصول على بيانات ملائمة وصحيحة من حيــث الكــم والنــوع وإجراء مراجعة مستمرة ومتكررة من وقت لآخر ممــا يــستلزم مراقبتهــا بــشكل دوري،ثم أجراء تقييم للمخرجات.

وفي دراســة (Albright &Davis, 2004) بعنــوانِ "An Investigation of the effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance"

عمل الباحث في هذه الدراسة على إجراء بحث تجريبي واقعي لمعرفة اثــر تطبيق بطاقة الأهداف المتوازية على التحسن في الأداء المالي لأحد البنوك وذلك من خلال إجراء دراسة مقارنة بين فروع البنك المختلفة ،حيث إن هناك فروعاً تطبــق نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة وأخرى لا تطبق هذا النموذج بل تعتمد على تقيــيم الأداء بالأساليب المالية التقليدية ،وقامت الدراسة على تحليل الأداء المالي للفــروع التي تم دراستها.

وتوصلت الدراسة إلى الاستنتاج بان هناك أثرا لتطبيق نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة حيث رصدت الدراسة تحسناً في الأداء المالي ووجد الباحث إن قسم الرقابة والمتابعة في الفروع التي تطبق أسلوب البطاقة يتميز بادراك أكثر بقدرتها على تقييم الأداء وسهولة قياسه بالمقارنة مع الفروع التي لا تطبق وان نظام بطاقة الأهداف المتوازنة هو أسلوب منظم ،يساعد إحكام الرقابة والسيطرة على تنفيذ رؤية الشركة.

3.2.2 مناقشة الدراسات السابقة:

تباينت أهداف الدراسات السابقة فقد هدف منها التعرف على العوامل البيئة التقنية وتكنولوجيا المعلومات والعوامل التنظيمية والسلوكية والقانونية والاقتصادية وتحديد دور نظم قياس الأداء المالية وغير المالية على أداء البنوك التجارية الأردنية وقد خرجت معظم هذه الدراسات بضرورة أن يتم العمل بالمقاييس المحاسبية المالية وغير المالية وان أي تطبيق لنوع واحد تعتبر عملية قياس الأداء ناقصة ويجب إن تستخدم معاً لتصبح أداة فعالة لقياس الأداء وأوصت هذه الدراسات بضرورة ترتيب مقاييس الأداء حسب الأولويات وحسب الانتفاع فيها في تحقيق الهدف ومن هذه الدراسات : ، دراسة (البشتاوي، 2004) . دراسة (درغام و أبو فضة، 2009).

كما يلاحظ من بعض الدراسات السابقة أنها قامت بتطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن بإضافة محاور قد تساهم في تحسين العمليات كالبعد البيئي ،القانوني، التنظيمي، الرقابي وقد بينت درجة تأثير هذه المحاور على نظام قياس الأداء باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وبعض الدراسات بينت اثر بعض الأنظمة المحاسبية على نموذج البطاقة مثل الاستراتيجية التنافسية ونظام محاسبة التكاليف على الأنشطة والقيمة الاقتصادية المضافة مع ضرورة أن يشارك الجميع في وضع استراتيجيه الشركة وتأهيل وتدريب الكادر البشري على الأنظمة المحاسبية والإدارية الحديثة وبعض الدراسات قامت بتطوير مجموعة من المقاييس الاستراتيجية الفعالة لأداء البنوك ومساعدتها على متابعة ومراقبة أدائها والتركيز

على تحديد الرؤية والاستراتيجية والأهداف وضرورة دمـج الأهـداف والأنظمـة بالاستراتيجية للتحسين في العمليات وتسليط الضوء على الجوانب الغيـر واضـحة والعمل بالتخطيط الاستراتيجي وأهمية استخدام الخارطة الاسـتراتيجية وتوصـلت هذه الدراسات إلى نتيجة بأنه يمكن استخدام البطاقة في البنوك التـي تتـوفر فيهـا المناخ الملائم والمقومات لتطبيقها ومـن هـذه الدراسـات: (عبـدالحليم، 2005)، (Kaplan &Norton, 1997)، (عوض، 2009)، (Ittner,& Larcker, 2003).

ومن نتائج الدراسات لنموذج بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقـه فـي البنـوك يلاحظ أن غالبيتها لم تقم بقياس الأداء الفعلي للبنوك باستخدام النموذج ألا إن ما هو متبع في اغلب البنوك إنها تستخدم المقاييس المالية التقليدية في قيـاس الأداء ممـا يؤدي بالنتيجة إلى إجراء روتيني غير مؤثر في البنوك وفي أداء العاملين كما أنـة هناك استخدام لبعض المقاييس الغير مالية مثل رضا العملاء ومدى الاعتماد علـى التقدم التقني والتكنولوجي وتطوير المهارات والجودة في تقديم الخدمـة أو المنـتج ومن هنا تختلف هذه الدراسة على سابقتها بأنها تسعى لاقتراح نموذج لبطاقـة الأداء المتوازن الذي يفترض أن يكون نظام التقييم في البطاقة مصمماً بشكل يخـدم إدارة البنوك والعاملين والعملاء وكل من لة علاقة بالبنك، وفي هذه الدراسة سيتم تقـديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن يتبني تطبيق المقاييس المالية المهمة في القطاع المصرفي وترتيبها حسب الأولوية في تحقيق الهدف وتبني تطبيق المقـاييس غيـر المالية المهمة في القطاع المصرفي وترتيبها حسب الأولوية في تحقيق الهدف مثـل تحقيق الميزة التنافسية والجودة والابتكار والبيئة وهذا ما تبين للباحث مـن خـلال دراسة الأبحاث والرسائل وأراء عينة الدراسة لغرض الانتفاع من هذه الدراسة فـي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على البنوك التجارية الأردنية.

4.2.2 مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. الاستفادة من بعض المقاييس عند تصميم النظام المقترح لتقييم الأداء في البنـوك التجارية الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

2. تحديد فرضيات الدراسة ومساهمتها في صياغة المنهجية وفي بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة.
3. المساهمة في استخدام استمارة للتقييم خاصة بمديرين التنفيذيين ، مديرين الفروع، رؤساء الأقسام وتحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة والاطلاع على أساليب الصدق والثبات المستخدمة
4. المساهمة في تطوير النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لتجعل عملية قياس الأداء فاعلة بما يخدم القطاع المصرفي التجاري الأردني.

5.2.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1. إن هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي قامت بدراسة المقاييس المالية وغير المالية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن على البنوك التجارية الأردنية -على حد علم الباحث-.
2. اعتبرت هذه الدراسة إن قياس الأداء وظيفة إدارية لها خصائص ومميزات وعناصر تتمتع بالمرونة لتناسب بيئة الأعمال المتغيرة.
3. قامت هذه الدراسة بتطوير بطاقة الأداء المتوازن بإضافة محورين للبطاقة، وهما محور العاملين ومحور الجودة بالإضافة إلى محاور البطاقة المالية والعملاء والعمليات الداخلية والنمو والإبداع والبيئة الخارجية.

الفصل الثالث

المنهجيَّة والتصميم

يتناول هذا الفصل منهجيَّة الدِّراسة، مجتمع الدِّراســـة، عينــة الدِّراســـة، أداة الدِّراسة وكيفية تطويرها، صدق الأداة، ثبات الأداة، وأسلوب تحليل البيانات.

1.3 منهجيَّة الدِّراسة:

1. المنهج النظري: ويتمثل في الدراسة النظرية وتم الحصول على المعلومـــات المتعلقة بالجوانب النظرية عن طريق المراجع، الكتب، البحوث، الـــدوريات العربية والأجنبية، شبكة الانترنت.
2. المنهج التحليلي: المتمثل في الدراسة الميدانية حيث قمت بتوزيع استبيان على عينة من البنوك التجارية الأردنية، اشتملت على أسئلة تخدم أهداف البحـــث، ومن ثم تحليلها ،واختبار الفرضيات عن طريق الأساليب الإحصائية المناسبة للبيانات، للتحقق من صحة الفرضيات والخروج بنتائج وتوصيات.

2.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها(13) بنكاً وتم بيان عدد الفروع وعدد المصارف الآلية لكل بنك. والجدول (2) يبين ذلك:

الجدول رقم (2)

البنوك التِّجاريِّة الأردنيَّة وعدد فروعها وعدد المصارف الآلية لها:

الرقم	اسم البنك	عدد الفروع	عدد الصراف الآلي
1	بنك الأردن	67	99
2	بنك القاهرة عمان	80	61
3	بنك المال الأردني	19	39
4	البنك التجاري الأردني	29	30
5	البنك الأردني الكويتي	51	64
6	البنك الأهلي الأردني	52	70
7	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	99	91
8	بنك الاستثمار العربي الأردني	38	16
9	بنك سوسيتة جنرال الأردن	16	16
10	البنك الأردني للاستثمار والتمويل	9	15
11	البنك العربي ش م ع	80	80
12	بنك الاتحاد للادخار والاستثمار	20	15
13	المؤسسة العربية المصرفية	26	26

المصدر: البنك المركزي الأردني(2011).

كان نتيجة التطرق لدراسة عدد المصارف الآلية، أنَّ جميع البنوك التِّجاريَّة الأردنيَّة تعتمد بشكل أساسي على تقنية المعلومات في تقديم الخدمات للعملاء، متمثلة بالأجهزة الآلية، بنك الانترنت، البنك الناطق، بطاقة الائتمان وخدمة الرسائل المصرفية التي يطلق عليها الخدمات الالكترونية المتنوعة...، حيث تتباين البنوك في عدد هذه الخدمات، التي تقدَّم للعملاء، وأما الذي ساهم في إعداد هذه الخدمات الآلية هو تعامل البنوك بشبكة الانترنت على نطاق واسع بما تتصف به هذه الشبكة من قدرة على تخفيض الوقت والكلفة، وزيادة في معدل الجودة ، وتبين إن بعض الأنشطة مرتبطة ارتباطا مباشرا في البنك والبنوك الأخرى ارتباطا معرفيا لخدمة العميل في تأدية الخدمة بوقت قياسي.

3.3 عينة الدِّراسة:

تكونت عينة الدراسة من (130) استبيانا وزعت علـــى البنـــوك التجاريـــة الأردنية البالغ عددها ثلاثة عشرة ، وزع لكل بنك 10 استبيانات ولم يتم إرجاع أي استبيان وكانت موجهة للمديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام ومديري الأفرع ونـــواب مديري الأفرع الذين يقومون بتقييم أداء العمليات المصرفية وتقييم أداء العـــاملين ، والجدول (3) التالي يوضح عدد أفراد عينة الدِّراسة حسب وظائفهم .

الجدول رقم (3)

عدد أفراد عينة الدراسة حسب وظائفهم.

الوظيفة	العدد
رئيس قسم	32
نائب مدير فرع	33
مدير فرع	45
مدير تنفيذي	20
العدد الكلي	130

4.3 أداة الدِّراسة:

تم تطوير أداة الدراسة من خلال الرُّجوع إلى الدِّراسات الـــسَّابقة والبحـــوث المنشورة ذات العلاقة بموضوع الدِّراسة.

كما تضمنت أداة الدِّراسة محاور بطاقة الأداء المتوازن بمقاييـــسها الماليـــة وغير المالية التالية:

1- المالية. 2- العملاء. 3- العمليات الدّاخلية. 4- النمو و الإبداع.
5- الجودة 6- العاملين. 7- البعد البيئي.

لتحقيق الهدف الرئيسي للدراسة تمثلت في الاستبيان التي تحتوي على فرعين: الفرع الأول ويشمل على سبعة أسئلة ، الستة الأولى منها متعلق بمعلومـــات عامـــة عن الشخص الذي سيقوم بتعبئة الاستبيان من حيث: المؤهل العلمـــي ، التخـــصص الأكاديمي ، المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية ، النوع الاجتمـــاعي، والعمـــر. أمـــا

السابع فيشمل أسئلة عن معلومات عامة متعلقة بالبنك الذي يعمل فيه الموظف، من حيث عدد الأفرع، وعدد المصارف الآليَّة لكل بنك .

أما الفرع الثاني من الاستبيان فقد اشتملت أسئلته على أربعة أجزاء: الجزء الأول يبين مدى استخدام البنوك للمقاييس المالية وغير المالية من وجهة نظر الإدارة، أما الجزء الثاني فيبين الأهمية النسبية للمقاييس المالية وغير المالية من وجهة نظر الذي قام بتعبئة الاستبيان، وجاء الجزء الثالث ليقييم أداء البنوك مقارنة مع البنوك المنافسة' أما الجزء الرابع فتكون من أربعة أسئلة تبين مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وربط المقاييس المالية وغير المالية بالاستراتيجية المتبعة في البنوك، وبيان أهم الصعوبات التي تحد من استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

1.4.3 صدق الأداة:

تم الاعتماد في التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في قسم المحاسبة وإدارة الأعمال في جامعة مؤتة، ومديرين الفروع ورؤساء الأقسام في البنوك في محافظة الكرك، وتم حذف بعض الفقرات وتعديل بعضها ، كما تم الأخذ بآراء المحكمين للاستبيان .

5.3 المعالجات الإحصائية:

بعد تطبيق الأداة تم جمع البيانات وتفريغها، من خلال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS16)، وتم استخدام مقاييس الإحصاء التحليلي في تحليل بيانات الدِّراسة، والتي تشمل على المتوسطات الحسابيَّة، والانحرافات المعياريَّة، والتكرارات ، والنسب المئويَّة، كما تم الاعتماد على اختبار (One Sample T. Test).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض النَّتائج المتعلقة بخصائص عيِّنة الدِّراسة:

لقد تم استخراج التكرارات والنِّسب المئويَّة لتوزيع أفراد عينة الدِّراسة حسب المتغيرات الدِّيموغرافيَّة المبيَّنة من خلال أسئلة القسم الأول من الاستبيان وعـــددها سبعة أسئلة:الستة الأولى منها تشمل المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، التخـــصص الأكاديمي، الخبرة العملية، النوع الاجتماعي، العمر والسؤال السابع متعلــق بعـــدد فروع البنوك وعدد المصارف الآلية والمبين في الجدول (2) ؛ وفيما يلي توضـــيح النِّسب المئوية للأسئلة السّتّة الأُولى:

المؤهل العلمي:

الجدول رقم (4)

النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
دكتوراه	8	%6,2
ماجستير	48	%37
بكالوريوس	55	%42
دبلوم	6	%4,7
ثانوية عامة واقل	13	%10
المجموع	130	%100

يتضح من الجدول (4) إن حملة المؤهل العلمي لشهادة البكالوريوس حققـــت أعلى نسبة وهي42%، تلاها حملة المؤهل العلمي ماجستير حيث شكلت نسبة37% وكان حملة المؤهل العلمي للدكتوراه اقل نسبة حيث شكلت ما نسبتة6,2% ويمكـــن تفسير هذه النسب انه كلما ارتفع درجه التحصيل العلمي كلما قلت النسبة، ويمكن أن نفسر هذه النتيجة في أن رواتب أصحاب المؤهلات العلمية العليا أعلى من رواتـــب المؤهلات الأخرى لذلك تعزف البنوك عن تشغيلهم.

المستوى الوظيفي:

جدول رقم (5)

النِّسبة المئوية لأفراد عينة الدِّراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة
رئيس قسم	32	%24,6
نائب مدير فرع	33	%25,4
مدير فرع	45	%34,6
مدير تنفيذي	20	%15,4
العدد الكلي	130	%100

يتضح من الجدول (5) أن مديرين الفروع هم الأكثر عددا في العينة، حيــث بلغت نسبتهم 34,6%، ثم يليهم نائب مدير فرع الذي شكل ما نسبتة25,4% ، ثــم رئيس قسم حيث شكل ما نسبتة24,6%، وكانت اقل نسبة للمديرين التنفيذيين، حيث شكلت نسبتهم15,4% ويمكن تفسيرها بأنه كلما كان السُّلم الوظيفي أعلى كلما كانت عدد المديرين التنفيذيين أقل.

التخصص الأكاديمي:

جدول رقم (6)

النِّسبة المئوية لأفراد عينة الدِّراسة حسب التخصص

التخصص	العدد	النسبة
محاسبة	30	%23
إدارة أعمال	42	%32,3
اقتصاد	18	%14
علوم مالية ومصرفية	31	%23,8
تخصصات أخرى	9	%6,9
المجموع	130	%100

يتضح من الجدول (6) أن الأفراد الذين يحملون التخصص إدارة أعمال كانــت نسبتهم 32,3% وهي أعلى نسبة تليها الأفراد الذين يحملون التخصص (علوم مالية ومصرفية) وكانت نسبتهم23,8% ثم تخصص المحاسبة وبلغت نــسبتهم 23% ثــم

تخصص اقتصاد بنسبة 14% أما اقل نسبة فكانت للتخصصات الأخرى وهي 6,9% ويمكن تفسير هذه النتيجة أن البنوك تعمل على تعيين أصحاب التخصصات ذات العلاقة بالأعمال المصرفية بما فيهم المحاسبين كما يدل أيضا على أنة كلما كان التخصص أقريب للأنشطة المصرفية كلما كان عدد العاملين اكبر والعكس صحيح .

الخبرة العملية :

جدول رقم (7)

النِّسبة المئوية لأفراد عينة الدِّراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	عدد الأفراد	النسبة
اقل من 5 سنوات	5	%3,8
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	37	%28,2
أكثر من 10 سنوات	88	%68
المجموع	130	%100

يتضح من الجدول (7) إن الأفراد الذين كانت خبرتهم أكثر من 10 سنوات كانوا الأعلى نسبة(68%)، ثم الأفراد الذين كانت خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات(28,2%)، أما أقل نسبة فكانت للأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات (3,8%) ويمكن تفسير ذلك بأنه يتم وضع أصحاب الخبرات العلمية الأطول في منصب مديرين الفروع والمديرين التنفيذيين؛ أي كلما ارتفعت الخبرة العملية للموظف كلما كان نسبة حصوله على رتبة مدير أعلى والعكس صحيح كما بينت النسب المذكورة في الجدول أعلاه.

النوع الاجتماعي:

جدول رقم (8)

النِّسبة المئوية لأفراد عينة الدِّراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	عدد الأفراد	النسبة الإجمالية	مدراء تنفيذيين	النسبة	مدراء أفرع	النسبة	رؤساء أقسام	النسبة	نائب مدير فرع	النسبة
ذكر	98	%75,4	17	%85	33	%73,3	26	%81	22	%66,7
أنثى	32	%24,6	3	%15	12	%26,7	6	%19	11	%33,3
المجموع	130	%100	20	%100	45	%100	32	%100	33	%100

يتضح من الجدول (8) أن الذكور كانوا أعلى نسبة في عينة الدِّراسة (75,4%)، أعلاها للمديرين التنفيذيين بنسبة (85%) وأقلها لنائب مدير فرع بنسبة(66,7) أما نسبة الإناث فكانت (24,6%)من عينة الدراسة أعلاها نسبة (33,3%) لوظيفة نائب مدير فرع وأقلها لوظيفة مدير تنفيذي بنسبة (15%) ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الذكور لديهم القدرة على تحمل ضغوط العمل المصرفي سواء كان في التأخير عن الدوام الرسمي لانجاز المعاملات أو في المتابعة في انجاز الأعمال بالسرعة الممكنة أو في قوة الشخصية مقارنةً بالإناث.

العمر:

جدول رقم (9)

النِّسبة المئوية لأفراد عينة الدِّراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
من20-30	22	%17
من30-40	48	%37
من40-50	42	%32
اكبر من50	18	%14
المجموع	130	%100

يتضح من الجدول (9) أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30-40 سنة هم أعلى نسبة (37%)، يليهم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40-50 سنة(32%)، ثم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين20-30 سنة(17%) أما أقل نسبة فكانت لمن هم فوق ال50 سنة (14%) ويمكن تفسير ذلك بان التركيز يكون دائماً على الفئة العمرية الشبابية والتي تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة يليهم الفئة العمريَّة من 40-50 سنة .

2.4 عرض النتائج المتعلقة بالفرضيات :

اختبار الفرضيات:

من اجل اختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على اختبار (T.test)، وفيما يلي عرضاً للنتائج، حيث تم الاعتماد على قيمة الوسط الفرضي (Test Value = 3)؛ لتحديد درجة الاستخدام في البنوك التجارية:

نتائج اختبار الفرضيَّة الأولى: لا تستخدم البنوك التجارية الأردنية مقاييس الأداء غير المالية المدرجة ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن.

الجدول رقم (10)

نتيجة اختبار (T.test) للتحقق من استخدام البنوك التجارية الأردنية مقاييس الأداء غير المالية المبينة ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة الإحصائية
العملاء	3.8923	0.77004	*13.212	0.000
العمليات الداخلية	3.5923	0.93756	*7.203	0.000
العاملين	3.4385	0.89792	*5.568	0.000
البيئة الخارجية	3.3846	0.84802	*5.171	0.000
النمو والإبداع	2.9846	0.92330	*0.190-	0.850
الجودة	3.8846	0.82250	*12.263	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من معطيات الجدول (10) أن البنوك التجارية الأردنية تستخدم مقاييس الأداء غير المالية باستثناء بعد النمو والإبداع، وذلك واضحا من معنوية قيم (ت) المحسوبة والظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن قيم المتوسطات الحسابية الظاهرة في الجدول أعلى من المتوسط الحسابي الفرضي (T.test) وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة .

كما بيَّن الجدول (10) إن مقاييس الأداء غير المالية المستخدمة في القطاع المصرفي من وجهة نظر عينة الدراسة قد جاءت درجة الاستخدام بين متوسطة

ومرتفعة وتراوحت ما بين (2,9846- 3,8923) حيث كانت درجة الاستخدام مرتفعة لبعد العملاء والجودة والعمليات الداخلية، ودرجة الاستخدام متوسطة لبعد العاملين وبعد البيئة الخارجية وبعد النمو والإبداع.

وتفسر هذه النتيجة أن البنوك التجارية الأردنية تسعى لتطوير الأنظمة والمقاييس الحديثة حاليا، وتكتفي في الوقت الحاضر بالأنظمة الحالية المتوفرة خوفا من وقوع نتائج غير مرغوب فيها.

نتائج اختبار الفرضية الثانية: لا تستخدم البنوك التجارية الأردنية مقاييس الأداء المالية المدرجة ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن.

الجدول رقم (11)

نتيجة اختبار(T.test) للتحقق من استخدام البنوك التجارية الأردنية مقاييس الأداء المالية المبينة ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة الإحصائية
البعد المالي	4.1923	0.94906	*14.324	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من معطيات الجدول (11) أن البنوك التجارية الأردنية تستخدم مقاييس الأداء المالية، وذلك واضحا من معنوية قيمة (ت) المحسوبة والظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث كان المتوسط الحسابي4.1923، أن القيمة الظاهرة في الجدول أعلى من المتوسط الحسابي الفرضي (T.test) وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

ويتبين من نتائج هذا الجدول أن مقاييس الأداء المالية مستخدمة بشكل مرتفع في القطاع المصرفي من وجهة نظر العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4,1923) وهي أعلى نسبة، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن اهتمام البنوك التجارية الأردنية بالأهداف المالية كان أعلى من اهتمامها بالأهداف غير المالية وأنها ما زالت تمثل ضرورة وأهمية لجميع البنوك التجارية الأردنية.

نتائج اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاييس الأداء المدرجة ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن المختلفة

الجدول رقم (12)

معامل ارتباط بيرسون يبين نتيجة اختبار (T.test) للتحقق من علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية المدرجة ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن المختلفة.

مقاييس الأداء	البعد المالي	العملاء	العمليات الداخلية	العاملين	البيئة الخارجية	النمو والإبداع	الجودة
البعد المالي	-	*0.226	*0.185	*0.501	*0.235	*0.242	*0.221
العملاء	-	-	*0.270	*0.181	*0.190	*0.240	*0.193
العمليات الداخلية	-	-	-	*0.240	*0.195	*0.290	*0.188
العاملين	-	-	-	-	0.113	*0.270	*0.169
البيئة الخارجية	-	-	-	-	-	*0.223	*0.220
النمو والإبداع	-	-	-	-	-	-	*0.226
الجودة	-	-	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من معطيات الجدول (12) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي ومقاييس الأداء غير المالية، وفيما يتعلق بالعلاقة بين مقاييس الأداء غير المالية فقد تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تلك المقاييس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). في حين تبين عدم وجود علاقة بين البيئة الخارجية والعاملين، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

3.4 عرض النتائج المتعلقة بالأسئلة:

السؤال الأول: ما مدى استخدام مقاييس الأداء المالية وغير المالية المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية ؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مقاييس الأداء المالي وغير المالي المندرجة ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن السَّبعة ؟

لقد تم الإجابة عن السؤال الأول والثالث من خلال التحقق من إجابة اختبار فرضيات الدِّراسة التي تم تبيانها في هذا الفصل.

السؤال الثاني: ما هي الأهمية النسبية لهذه المقاييس من وجهة نظر العاملين والإدارة في البنوك التِّجارية الأردنية ؟

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية لمقاييس الأداء المالية وغير المالية المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الترتيب	المقاييس	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	**الأداء المالي**	البعد المالي	4.1615	0.97888	%83
2	**الأداء غير المالي**	بعد الجودة	3.3615	1.39214	%67
3		بعد العاملين	3.2692	1.00994	%65
4		بعد العملاء	3.2385	1.02529	%65
5		بعد العمليات الداخلية	3.0846	0.97277	%62
6		بعد البيئة الخارجية	3.0231	1.15111	%60
7		بعد النمو والإبداع	2.7923	1.01688	%56

يتضح من الجدول (13) أن الأهمية النِّسبية لمقاييس الأداء المالي قد بلغت (83%). في حين أن الأهمية النِّسبية لمقاييس الأداء غير المالي قد تراوحت ما بين (56% - 67%)، وقد كانت جميعها متوسطة ومهمة.

السؤال الرابع: ما هي الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية لقياس كفاءة الأداء في هذه البنوك ؟

السؤال الخامس: هل توجد أسباب تحد من استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية ؟

لقد تم الإجابة عن السؤال الرابع والسؤال الخامس من خلال الإطار النظري للدراسة .

وفيما يتعلق بالقسم الثالث من الاستبيان حول أفضل النتائج المتحققة من خلال استخدام البنوك التجارية الأردنية للمقاييس المالية وغير المالية، فقد بينت النتائج ما يلي:

4.4 عرض النتائج المتحققة من خلال استخدام البنوك التجارية الأردنية للمقاييس المالية وغير المالية

الجدول رقم (14)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة حول أفضل النتائج المتحققة من استخدام البنك للمقاييس المالية غير المالية

النتيجة المتحققة	التكرار	النسبة المئوية
لقد حققنا نتائج قابلة للقياس الكمي لاختراقنا المقاييس المالية.	28	%21.5
لقد حققنا نتائج في العمليات والأنشطة مثل (عملية التحسين وزيادة الكفاءة).	40	%30.8
لقد حققنا فوائد تنظيمية أخرى (مثل الاتصالات والتنسيق التنظيمي).	6	0.046
من السابق لأوانه التحدث عن النتائج لكون نتائج البنك سنوية.	45	%34.6
أخرى يرجى التوضيح	1	0.008

بينت النتائج أعلاه في الجدول (14) أن البند الرابع (من السابق لأوانه التحدث عن النتائج لكون نتائج البنك سنوية) قد حقق أعلى نسبة حيث بلغت (34.6%)، تلاه البند الثاني (لقد حققنا نتائج في العمليات والأنشطة مثل (عملية التحسين وزيادة الكفاءة) بنسبة بلغت (30.8%)، ثم جاء البند الأول (لقد حققنا نتائج قابلة للقياس الكمي لاختراقنا المقاييس المالية) بنسبة (21.5%)، وكان آخرها البند الأخير حيث حقق نسبة بلغت (0.008). ويتبين من خلال استعراض هذه النسب

بأنها مطابقة للواقع الفعلي الذي يعمل به البنك باعتماده على المقاييس المالية التقليدية التي تعطي نتائجها في نهاية العام، المتضمنة للميزانيات وقوائم الدَّخل.

5.4 تقييم أداء البنك من وجهة نظر عينة الدِّراسة مقارنة بأداء البنوك الأخرى المنافسة، يبين الجدول التالي ذلك:

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابيِّة والانحرافات المعياريِّة لإجابات عينة الدِّراسة حول أداء البنك مقارنة بأداء البنوك الأخرى

المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
مقاييس البعد المالي	4.1077	0.74964	مرتفع
مقاييس العملاء	4.3231	0.73890	مرتفع
بعد العمليات الداخلية	4.2846	0.79956	مرتفع
بعد العاملين	3.3692	0.66050	متوسط
بعد البيئة الخارجية	2.1923	0.86749	منخفض
بعد النمو والإبداع	2.3769	0.71336	منخفض
بعد الجودة	4.4077	0.53839	مرتفع
تقييم أداء البنك بشكل عام مقارنة بالبنوك المنافسة	4.4077	0.53839	مرتفع

تُظهر النتائج أعلاه بأن تقييم عينة الدِّراسة لأداء البنك الذي يعملون فيه كان مرتفعاً، مقارنة بالبنوك الأخرى. فقد حظيت المتوسطات الحسابية بتقديرات منخفضة ومتوسطة ومرتفعة تدل على أن أداء البنك الذي يتم التقييم فيه مرتفع من وجهة نظر عينة الدِّراسة حيث كانت أقل تقيم لمحور البيئة الخارجية، وأعلى تقييم كان لبعد الجودة، ويمكن أن يفسر ذلك بأن اهتمام البنوك بهذه المحاور يتباين بين الاهتمام في أهمية تطبيق هذه المحاور وبين عدم التطبيق، علما أن نتائج التقييم الحديثة تعطي نتائج مزدوجة في تحقيق النمو في الأرباح وزيادة الدخل للمالكين والمساهمين

والعملاء معا، وهذا ما يتفق في إجابة عينة الدِّراسة حول السؤالين الثالث والرابع في القسم الثالث من الاستبيان، بأن إدارات البنوك تعمل بالمقاييس المالية وغير المالية بهدف التنويع في الخدمات المقدمة وتقديم خدمة جيدة للعملاء، وهذا ما بدأت به معظم البنوك الأردنية في السنوات الأخيرة من خلال ظهور منتجات وخدمات أخرى جديدة، اعتمدت على التقنية والتكنولوجيا المصرفية الحديثة ، ويتضح ذلك من خلال الزيادة في عدد الخدمات الإلكترونية المختلفة والمقدمة للعملاء .

6.4 نتائج تطبيق الاستراتيجية والأهداف في البنوك التِّجاريَّة الأردنية من خلال إجابة عيِّنة الدِّراسة، بينت النتائج ما يلي:

الجدول رقم (16)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدِّراسة حول تطبيق الاستراتيجية والأهداف المطبقة في البنوك التِّجاريَّة في الأردن

الاستراتيجية والأهداف	التكرار	النسبة المئوية
النوع الأول: هذا النوع يسعى للتجديد والحفاظ على خليط محدد من المنتجات والخدمات المصرفية ، تكون هذه المنتجات محدودة واقل من تلك المقدمة من المنافسين وهذا النوع لا يعتبر في طليعة البنوك التي تسعى لتطوير منتجات جديدة ، ولكنها تسعى لتقديم أفضل المتاح في السوق.	22	%16.9
النوع الثاني: يسعى لتقديم خليط واسع من المنتجات والخدمات المصرفية ويقوم بتطويرها باستمرار، ويسعى البنك أن يكون الأول في تقديم الخدمات الجديدة والإبداعية حتى لو كانت هذه المنتجات ذات ربحية عالية ، كما أنها تبحث دائما عن الفرص المتاحة وتستفيد منها.	93	%71.6
النوع الثالث: يسعى لتحديد خليط ثابت ومحدود من الخدمات والمنتجات المصرفية مع السعي لتقديم خدمات جديدة ولكن بحذر في القطاع المصرفي وهذا النوع يتابع الآخرين ويتابع اختبار المنتجات التي يوفرها بعد طرحها في السوق من قبل الآخرين.	15	%11.5

بينت النتائج أن النوع الثاني (يسعى لتقديم خليط واسع من المنتجات والخدمات المصرفية ويقوم بتطويرها باستمرار، ويسعى البنك أن يكون الأول في

تقديم الخدمات الجديدة والإبداعية حتى لو تكن هذه المنتجات ذات ربحية عالية كمـــا أنها تبحث دائما عن الفرص المتاحة والاستفادة منها) حقــق أعلـــى نـــسبة بلغــت (71.6%) وهذا ما تسعى إليه جميع البنوك التجارية فـــي الأردن لتوســيع قاعـــدة خدماتها المقدمة للعملاء، وذلك بتحديد عملية التنوع في تقديم الخدمات والمنتجـــات. ثم جاء النوع الأول (هذا النوع يسعى لتحديد والحفاظ على خليط محدد من المنتجات والخدمات المصرفية تكون هذه المنتجات محدودة واقل مـــن تلـــك المقدمـــة مـــن المنافسين، وان هذا النوع لا يعتبر في طليعة البنوك التي تسعى لتطـــوير منتجـــات جديدة ولكنها تسعى لتقديم أفضل المتاح في السوق) بنسبة بلغت (16.9%) وذلـــك بغية اكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين. وأخيرا جاء البعد الثالث (يسعى لتحديد خليط ثابت ومحدود من الخدمات، والمنتجـــات المـــصرفية، وبـــنفس الوقت يسعى لتقديم خدمات جديدة ولكن بحذر في القطاع المصرفي وهذا النوع يتابع الآخرين، ويتابع اختبار المنتجات التي يوفرها بعد طرحها في الـــسوق مـــن قبـــل الآخرين) بأقل نسبة حيث بلغت (11.5%)، وهذا ما يسعى إليه البنك العربي فقـــط كون خدماته للعملاء محدودة ومتميزة.

7.4 تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجاريَّة الأردنيَّة من خـــلال إجابـــة عينة الدِّراسة ، بينت النتائج ما يلي:

الجدول رقم (17)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدِّراسة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	التكرار	النسبة المئوية
يطبقها بكامل محاورها	10	0.077
يطبق جزءاً من محاورها	42	0.323
لا يطبقها حاليا	58	0.446
يوجد نية لاستخدامها مستقبلا	20	0.154

يتضح من معطيات الجدول (17) أن البند الثالث (لا يطبقها حاليا) حقق أعلى نسبة حيث بلغت (0.446)، تلاه البند الثاني (يطبق جزءاً من محاورها) والذي حقق نسبة بلغت (0.323)، تلاه ذلك البند الرابع (يوجد نية لاستخدامها مستقبلا) بنسبة بلغت (0.154)، وأخيرا جاء البند الأول (يطبقها بكامل محاورها) وحقق نسبة بلغت (0.077). من خلال هذه النسب المئوية المبينة في عينة الدِّراسة نجد بأنه لا يوجد هناك استخداماً لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، بل نجد هناك استخداما لمقاييسها.

8.4 الصعوبات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجاريَّة الأردنيَّة في مجتمع الدِّراسة من خلال إجابة عيِّنة الدِّراسة . بينت النتائج ما يلي:

الجدول رقم (18)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات عيِّنة الدِّراسة حول الصعوبات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التِّجاريَّة الأردنيَّة.

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	التكرار	النسبة المئوية
يواجه المديرين والموظفين صعوبة في عدم معرفتهم للمقاييس غير المالية.	17	%13.1
العمل بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن مرهق لأنة يحتوي على مقاييس أداء كثيرة.	23	%17.7
اعتقد أن النظام الحالي المطبق في البنك أفضل من استخدام بطاقة الأداء المتوازن.	69	%53.0
الإدارة لا تشجع بتطبيق هذا الأسلوب لأنة مكلف.	20	%15.4
أخرى يرجى التوضيح	1	%0.008

تشير النتائج أعلاه أن البند الثالث (اعتقد أن النظام الحالي المطبق في البنك أفضل من استخدام بطاقة الأداء المتوازن) حقق أعلى نسبة بلغت (53%)، تلاه البند الثاني (العمل بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن مرهق لأنة يحتوي على مقاييس أداء كثيرة والذي حقق نسبة بلغت (17.7%)، ثم جاء البند الرّابع (الإدارة لا تشجع

بتطبيق هذا الأسلوب لأنة مكلف) حيث شكل ما نسبته (15.4%)، تلاه البنــد الأول (يواجه المديرين والموظفين صعوبة في عدم معرفتهم للمقاييس غير المالية) الــذي حقق نسبة (13.1%) ، وبلغت مجموع هذه النسب 99.2% أي أنة لا يوجد تطبيق لنموذج بطاقة الأداء المتوازن.

9.4 مناقشة النتائج:

فيما يلي مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدِّراسة الحالية:

1. توصلت الدِّراسة إلى أن مقاييس الأداء المالية مستخدمة بــشكل مرتفــع فــي القطاع المصرفي من وجهة نظر عينة الدِّراسة ؛ حيث بلغ المتوسط الحــسابي لها (4,1923) بأهمية نسبية (84%) **وبهذه النسبة تتضح أهميــة مقــاييس الأداء المالية والتي ما زالت تمثل ضرورة وأهمية لجميع البنوك التِّجاريَّة في الأردن.**
2. توصلت الدِّراسة إلى أن مقاييس الأداء غير المالية مــستخدمة فــي البنــوك التِّجارية الأردنيَّة من وجهة نظر عينة الدِّراسة، وقد جــاءت بــين متوســطة ومرتفعة وتراوحت مــا بــين(2,9846 - 3,8923) حيــث كانــت درجــة الاستخدام مرتفعة لبعد العملاء والجودة والعمليات الداخلية، ودرجة الاستخدام متوسطة لبعد العاملين وبعد البيئة الخارجية وبعد النمو والإبداع.
3. بينت الدِّراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقــاييس الأداء المــالي ومقاييس الأداء غير المالي. أما فيما يتعلق بالعلاقة بين مقــاييس الأداء غيــر المالية فقد تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تلك المقــاييس عنــد مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). في حين تبيَّن عدم وجــود علاقــة بــين البيئــة الخارجية وبين العاملين.
4. بينت النتائج أن البنوك التِّجاريَّة الأردنيَّة تستخدم مقاييس الأداء غيــر الماليــة باستثناء بعد النمو والإبداع الذي يمكن القول فيه أنة لا يوجد لدى بعض البنوك الاهتمام بنمو وإبداع العاملين لديها، مــع أن للــبعض مــنهم مــن القــدرات

والمواهب التي حين تستغل تعطي ابتكارات وتزيد في عمليـــة التحـــسين فـــي المنتجات والخدمات المصرفية التي ترفع من زيادة الأرباح في البنوك.

5. أن الأهمية النِّسبية لمقاييس الأداء المالي قد بلغـــت (83%). فـــي حـــين أن الأهمية النِّسبية لمقاييس الأداء غير المالي قد تراوحـــت مـــا بـــين (56% - 67%)، وقد كانت جميعها متوسطة ومهمة.
6. بينت نتائج سؤال الاستبيان حول أفضل النتائج المتحققة من استخدام المقاييس المالية وغير المالية فقد حصلت الإجابة **(من السابق لأوانـــه التحـــدث عـــن النتائج لكون نتائج البنك سنوية)** قد حقق أعلى نسبة حيث بلغـــت (34.6%)، تلاه البند الثاني (لقد حققنا نتائج في العمليات والأنشطة مثل (عملية التحـــسين وزيادة الكفاءة) بنسبة بلغت (30.8%)، ثم جاء البند الأول (لقد حققنـــا نتـــائج قابلة للقياس الكمي لاختراقنا المقاييس المالية) بنسبة (21.5%)، وكان آخرها البند الأخير حيث حقق نسبة بلغت (0.008).
7. بينت نتائج اختيار الاستراتيجية التي يتم تطبيقها في البنك أن النـــوع الثـــاني (يسعى لتقديم خليط واسع من المنتجات والخدمات المصرفية ويقوم بتطويرهـــا باستمرار، ويسعى البنك أن يكون الأول في تقديم الخدمات الجديدة والإبداعيـــة حتى لو تكن هذه المنتجات ذات ربحية عالية كما أنها تبحث دائما عن الفرص المتاحة والاستفادة منها) حقق أعلى نسبة بلغت (71.6%). ثـــم جـــاء النـــوع الأول (هذا النوع يسعى لتحديد والحفاظ على خلـــيط محـــدد مـــن المنتجـــات والخدمات المصرفية حيث كانت النسبة (16.9%) وأخيرا جاء البعد الثالـــث (يسعى لتحديد خليط ثابت ومحدود من الخدمات، والمنتجات المصرفية، وبنفس الوقت يسعى لتقديم خدمات جديدة كانت أقل نسبة حيث بلغت (11.5%).
8. وحول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك بينت الإجابة عن هذا الـــسؤال المعد في الاستبيان أن بند (لا يطبقها حاليا) حقق أعلى نـــسبة حيـــث بلغـــت (0.446) أعلى نسبة ، تلاه البند الثاني (يطبق جزءاً من محاورهـــا) والـــذي حقق نسبة بلغت (0.323)، تلاه ذلك البند الرابع (يوجـــد نيـــة لاســـتخدامها مستقبلا) بنسبة بلغت (0.154)، وأخيرا جـــاء البنـــد الأول (يطبقهـــا بكامـــل

محاورها) وحقق نسبة بلغت (0.077). من خلال هذه النسب المئوية المبينة في عينة الدِّراسة نجد بأنه لا يوجد هناك استخداماً لنموذج بطاقة الأداء المتوازن.

9. بينت النتائج حول الصعوبات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية وهو السؤال الأخير المعد في الاستبيان نجد أن البند الثالث (اعتقد أن النظام الحالي المطبق في البنك أفضل من استخدام بطاقة الأداء المتوازن) حقق أعلى نسبة بلغت (53%)، تلاه البند الثاني (العمل بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن مرهق لأنة يحتوي على مقاييس أداء كثيرة) والذي حقق نسبة بلغت (17.7%)، ثم جاء البند الرّابع (الإدارة لا تشجع بتطبيق هذا الأسلوب لأنة مكلف) حيث شكل ما نسبته (15.4%)، تلاه البند الأول (يواجه المديرين والموظفون صعوبة في عدم معرفتهم للمقاييس غير المالية) الذي حقق نسبة (13.1%) ،وبلغت مجموع هذه النسب 99.2% ويدل ذلك أنة يوجد صعوبات متعددة تواجهه البنوك عند تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن .

10. تعد عملية اتخاذ القرار فيما يخص قياس الأداء وبقية الوظائف الإدارية الأخرى عملية مؤثرة على النمو المستقبلي للبنوك، كما أنَّ كافة أنشطتها تتطلب تخصيص موارد مالية كبيرة وموارد بشرية مدربة ومؤهلة علميا وعمليا تلزم عند تطبيق الأنظمة الإدارية والمحاسبية الحديثة ، وعملية اتخاذ القرارات فيما يخص قياس الأداء من الوظائف الإدارية المعقدة والتي يؤثر فيها العديد من العوامل البيئية الداخلية والخارجية.

11. تبين أن معظم البنوك التجارية الأردنية أنه لا يوجد لديها الاهتمام بالأدوات والأساليب الإدارية والمحاسبية الحديثة لدعم القرار الإستراتيجي، وإنما يتوفر لديها قاعدة بيانات تقوم بتخزين المعلومات التاريخية مما يمكِّن متخذ القرار من الرجوع إليها في الحالات المشابهة، ويعد هذا الإجراء من أكثر وأهم الأخطاء التي تقع فيها الجهة المخولة باتخاذ القرار، لكون ذلك يعد من الأعمال

الروتينية ويتم إجراء التعديل اللازم الروتيني لهذا الخطاء ولكـــن قـــد يكـــون السبب في إيقاع الخطاء غير السبب الذي تم تعديله وتم الأجراء علـــى نـــشاط أخر ويؤدي ذلك الوقوع بخطائين وتجعل المشكلة قائمة وبزيادة .

10.4 **التوصيات:**

بناء على نتائج الدِّراسة يمكن وضع التَّوصيات التالية:

1. إجراء دراسات مماثلة لهذا الموضوع على عينات أخرى من البنوك العاملة فـــي الأردن.
2. ضرورة اهتمام البنوك التجاريَّة فـــي الأردن باســـتخدام نمـــوذج بطاقـــة الأداء المتوازن.
3. محاولة إقناع أصحاب البنوك والمحاسبين الإداريين ضرورة تطوير نظم تقيـــيم الأداء بما يناسب التطورات في بيئة الأعمال الحديثة حتى تحافظ البنـــوك علـــى بقائها واستمرارها.
4. ضرورة إدراك المحاسبين الإداريين أهمية وجود التكامل والترابط بين مقـــاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية من أجل زيـــادة كفـــاءة وفعاليـــة دور المحاسبة الإدارية الحديثة في مجال تقييم الأداء وبما يتلائم مـــع بيئـــة الأعمـــال الحديثة.
5. ضرورة تقييم أداء البنوك بمقاييس أداء حديثة مالية وغير مالية والتي تركز على المسبب والمحرك للأداء المالي في الأجل الطويل، بالإضافة إلى استخدام مقاييس أداء مالية تقليدية تركز على النتائج المالية في الأجل القصير وربطهما بالمقاييس غير المالية الحديثة.
6. ضرورة اهتمام البنوك التجارية في الأردن بمقاييس البيئة الداخلية والخارجيـــة ، عن طريق التواصل مع المجتمع المحيط ، وتطوير مقاييس العمليات الداخلية عن طريق استخدام الأجهزة وتحسينها، واستخدام الآلات الحديثة المتطورة ، وتطوير مهارات العاملين لدى البنوك، وإدراك أهمية تكنولوجيا نظم المعلومات والعمـــلاء

عن طريق ابتكار طرق جديدة لخدمة وإرضاء العملاء، أو تطوير المنتج نفسه أو ابتكار منتجات جديدة مطلوبة للبيئة التنافسية الجديدة، ومن مقاييسها عدد المنتجات الجديدة المقدمة خلال فترة زمنية معينة، والمواصفات والخصائص الفريدة للمنتجات مقارنة بالمنافسين الخارجيين، بالإضافة للبعد المالي عن طريق البحث عن أسواق وعملاء جدد.

المراجع

أ. المراجع باللغة العربية:

إسماعيل، شاكر تركي(2007). **التسويق المصرفي الإلكتروني وأثرة على القـدرة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية.** جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية.

البشتاوي، سليمان حسين(2004). أطار عملي لجميـع المقـاييس الماليـة وغيـر المالية(التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعـصر المعلوماتيـة.دراسـة ميدانية على البنوك الأردنية، **مجلة جامعـة دمـشق للعلـوم الاقتـصادية والقانونية**، 20 (1)، ص388-418.

البشتاوي، سليمان حسين(2001). **تقويم الأداء وفق نظام (BSC) باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة دراسة حالة فـي أحـد البنوك الأردنية**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

البنك المركزي الأردني / **دليل البنوك في الأردن لعام** (2011)

حجاج، أحمد حامد و باسيلى، مكرم عبد المسيح (2001). **المحاسـبة الإداريـة – مدخل معاصر التخطيط- الرقابـة – اتخـاذ القـرارات**، الطبعـة الثالثـة، المنصورة: المكتبة العصرية.

الحيزان، أسامة فهد(2007). تقويم مقيـاس الأداء المتـوازن كـاداه لإدارة الأداء الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية، **مجلة كلية أدارة الأعمال**، جامعة الملك سعود، 15 (3)، ص85-115.

الخزامي، عبد الحكيم احمد (2003). ترجمة للمؤلف بروس – ج - افوليو، **تنميـة القيادة**، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

أبو خشبة، عبد العال بن هاشم ،(سبتمبر 2001) " مدخل مقترح لتقييم الأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة من خلال التكامل بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية "، **مجلة البحوث المحاسبية**، الجمعية السعودية للمحاسبة، الرياض، المجلد الخامس – العدد الثاني: ص ص 117-145 .

خضير، محمد مرسي (2001). **إطـــار محاســـبي مقتـــرح لتقيـــيم أداء الوحـــدات الاقتصادية في ظل المتغيرات البيئية الحديثة، (دراســـة تطبيقيـــة)**، رســـالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة، مصر.

الخولي، هالة عبداللة (2001). استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء فـــي قيـــاس الأداء ألاستراتيجي لمنشآت الأعمال. **مجلة المحاسبة والإدارة والتـــامين**، جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة القـــاهرة، العـــدد57 (40)، ص1-44.

درغام، مـــاهر وأبـــو فـــضة، مـــروان (2009). أثـــر تطبيـــق أنمـــوذج الأداء المتوازن(BSC) في تعزيز الأداء المالي الإســـتراتيجي للبنـــوك الوطنيـــة الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية. **مجلة الجامعة الإســـلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية**، 7(2). ص 768– 788 .

الديسطي، محمد عبد القادر (2003).(التقريـــر المتـــوازن لقيـــاس الأداء)دراســـة اختباريه في إطار البيئة المصرية، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 27 (1)، ص197- ص 202.

الزرزير، رانيا محمد (2008). **أمكانية استخدام بطاقـــة الاداء المتـــوازن (BSC) لقياس كفاءة البنوك الحكومية في سورية (حالة عملية مقارنـــة)**، رســـالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.

زغلول، جودة (2010). **استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نمـــوذج قيـــاس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصـــول الفكريـــة**. جامعة الملك سعود، كلية أدارة الأعمال، قسم المحاسبة .

الشاهد، سمير محمد (2001). **الضوابط العامة للرقابة المصرفية وأهميتها وأثرها**، بنوك الغد، اتحاد البنوك العربية، بيروت.

عبدالحليم ، نادية راضي (2005). عنوان دمج مؤشرات الأداء البيئي فـــي بطاقـــة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة. **مجلـــة العلوم الاقتصادية والإدارية**، عدد خاص، المجلد 21، كلية التجارة جامعـــة الأزهر، فرع البنات.

العميد، نصري سامي (2003). المستقبل للمعاملات المصرفية الالكترونية، **مجلة البنك والمستثمر في العالم العربي**، لبنان ص ص23-27

العناتي، رضوان محمد (2004). بعنوان **بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة**. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عوض، فاطمة رشدي(2009). **تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء البنوك الفلسطينية، دراسة تطبيقية بنك فلسطين**. رسالة ماجستير **غير منشورة**، الجامعة الإسلامية – غزة.

عيسى، حسين محمد (2003). **الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية**، ط5، القاهرة: (د. ن).

أبو فضة، مروان محمد عبد الرحمن (2006). **نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسات المصرفية الإسلامية**. رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.

عبداللة، خالد أمين؛ وقطناني، خالد (2007). البيئة المصرفية وأثرها على كفاءة وفعالية نظم المعلومات المحاسبية دراسة تحليلية على المصارف التجارية في الأردن. **المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية**،العلوم الإنسانية، المجلد العاشر، العدد الأول ص ص5-23.

قلعاوي، برهان الدين غسان (1990). **تقويم أداء النشاط المصرفي الإسلامي**، مصر.

كعدان، حسان (1997). **الرقابة وتقييم الأداء في القطاع المصرفي مع دراسة حالة تطبيقية على المصرف التجاري السوري**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق

محمد ،سعيد سلطان (2003) إدارة الموارد البشرية، ط 3.

المطيري، ثامر بن ملوح (2003). **القيادة العليا والأداء**، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى.

أبو معمر، فارس محمود (2005). قياس جودة الخدمات المـــصرفية فـــي البنـــوك العاملة في قطاع غزة، **مجلة الجامعـــة الإســـلامية (سلـــسلة الدراســـات الإنسانية)**، المجلد 13، العدد1، ص 36-66، الجامعة الإسلامية، غزة.

منصور، بهاء محمد حسين (2002) المداخل المقترحة لقياس وتقييم الأداء المـــالي والتشغيلي والإستراتيجي في منشآت الأعمال الحديثة"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، 39 (1) ص 25-62.

يوسف، محمد محمود (2005)، **البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ب. المراجع الأجنبية:

Albright, D. Stan, A. (2004). An Investigation of the" effect of "Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance. **management accounting research.**

Hoque & James .(2000)." **(Linking Balanced Scorecard Measures To Size And Market Factors: Impact On Organizational performance**". Journal Of Management Accounting Research.

Horngren, C.T., Foster G., Datar S. (2000)**. Cost Accounting, prentice Hall International** ,Inc.

Ittner C. D,& Larcker D F. (2003). Coming Up Short on No financial Performance Measurement"**. Harvard Businness Review** (NOVEMBER)

Kaplan , Robert S. (1992). **"In Defense of Activity-Based Cost Management"**, Management Accounting, 74 (5), pp. 55-88

Kaplan , R.S. & Norton , D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance . **Harvard Business Review** Jan- Feb, 71-79.

Kaplan , R.S. & Norton , D.P.(1993). Putting The Balanced Scorecard To Work . **Harvard Business Review** , Sept-Oct, 134 -142.

Kaplan , R.S. & Norton , D.P. (1996, A). **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Boston, Harvard Business School Press (a),pp .110-123.

Kaplan , R.S. and Norton , D.P. (1996, B**). " Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System" ,** Harvard Business Review (January- February, PP. 74-85

Kaplan, R. S., Norton D. P. (1996, C)**. Balanced Scorecard**, by the president and Fellows of Harvard college, United States of America..

Kaplan, R S., and Norton, D. P. (1996, D). **"Linking the Balanced Scorecard to Strategy"**, California Management Review, Fall.pp53-79

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1997). **why does business need a balanced scorecard**? Parll sourndlof strategic performance measurement.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1998, A). **Cost and Effect – Using Integrated cost system to Drive profitability performance**, Boston , Harvard Business School press.

Kaplan , R.S. and Atkinson .Anthony. (1998, B). "**Advanced Management Accounting**,3rd Edition", Prentice Hall, New Jersey.

Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review** (September-October): 167-176.

Niven, P. R. ,(2002). **Balanced Scorecard Step – by – Step,** John Wiley & Sons, Inc, Canada

Niven, P.(2003). **Balanced Scorecard Academy Powered by**, **paul Qppsoft ware QPR**. Available on, http :// www. qp ronline com.

Olve, N., Roy J., Wetter M. (2000). **Performance Drivers Apractical Guide to Using the Balanced Scorecard** ,John Wiley & Sons, Chichester, New York.

Olve, N., Sjostrand A. (2002). **The Balanced Scorecard ,capstone publishing (a willey company)**, United Kingdam www. q porn line.com, Invent)

.

ملحق (أ)

قائمة البنوك التجارية الأردنية

البنوك التجارية الأردنية

الرقم	اسم البنك
1	بنك الأردن
2	بنك القاهرة عمان
3	بنك المال الأردني
4	البنك التجاري الأردني
5	البنك الأردني الكويتي
6	البنك الأهلي الأردني
7	بنك الإسكان للتجارة والتمويل
8	بنك الاستثمار العربي الأردني
9	بنك سوسيتة جنرال الأردن
10	البنك الأردني للاستثمار والتمويل
11	البنك العربي ش م ع
12	بنك الاتحاد للادخار والاستثمار
13	المؤسسة العربية المصرفية

المصدر: دليل البنوك في الأردن – البنك المركزي الأردني.

ملحق (ب)

أداة الدراسة



جامعة مؤتة

استبيان

أخي الكريم/أختي الكريمة..المحترم/المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد:

يقوم الطالب بإجراء دراسة ميدانية تطبيقية حول موضوع:

مدى تطبيق المقاييس المالية وغير المالية المستخدمة في بطاقة الأداء المتوازن لدى البنوك التجارية الأردنية.

نأمل التكرم الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة حيث أن صحة نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتك لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبيان اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها علما بان جميع إجابتكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن التعاون

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

إشراف الدكتور محمد الدحيات
جامعة مؤتة - كلية إدارة الأعمال
قسم المحاسبة ت 0795135131

الطالب عوني عبد الفتاح أبو نواس
جامعة مؤتة - كلية إدارة الأعمالMBA
ت 0799062202

القسم الأول : المعلومات العامة عن المستجيب والبنك:

1)- **المؤهل العلمي**

ا)- دكتوراه ب- ماجستير ج- بكالوريوس د- دبلوم هـــ- ثانوية عامة واقل

2)- **التخصص الأكاديمي**

ا- محاسبة ب- إدارة أعمال ج- اقتصاد

د- علوم مالية وبنكية هـــ- أخرى يرجى التحديد.....

3)- **المسمى الوظيفي**

أ- مدير وحدة ب- مدير فرع ج- رئيس قسم د- نائب مدير فرع ه- أخرى حدد

4)- **عدد سنوات الخبرة**

ا- اقل من5 سنوات ب- من5 إلى 10 سنوات ج- أكثر من 10 سنوات

5)- **النوع الاجتماعي**

1- ذكر ب- أنثى

6)- **العمر**

ا- من20-30سنة ب- من30-40سنة

ج- من40-50سنة د- اكبر من سنة

7) **معلومات عامة عن البنك الذي تعمل إليه**

1 – عدد الفروع (..............) 2– عدد الصرافات الآلية (...............)

القسم الثاني :يرجى وضع إشارة أمام الإجابة التي تراها مناسبة لكل بند من البنود المبينة ادناة في الجدول حيث يحتوي القسم على فرعين: الفرع(1) مدى استخدام مقاييس الأداء المالية وغير المالية المبينة لتقييم الأداء في البنك لديكم. الفرع (2):الأهمية النسبية لكل من هذه المقاييس من وجهة نظركم لتقييم أداء البنك.

مقاييس الأداء المالية وغير المالية	الفرع (1) : درجة الاستخدام			الفرع (2) : الأهمية النسبية		
	مستخدمة بشدة	يستخدم متوسط	لا يستخدم إطلاقا	مهم بدرجة عالية جدا	متوسط	غير مهم إطلاقا
مقاييس البعد المالي: (مثل هامش الربح التشغيلي، نسب السيولة ، معدل العائد على حقوق الملكية ، القيمة الاقتصادية المضافة ، ربحية السهم ، معدل العائد على الاستثمار، معدل العائد على الأصول....).						
مقاييس بعد العملاء:(مثل رضا العملاء ، ولاء العملاء وربحية العملاء ، المحافظة على العملاء، اكتساب عملاء جدد ،شكاوي العملاء وفئات العملاء، حصة البنك في السوق**.....**).						
المقاييس بعد العمليات الداخلية:(مثل التقدم التقني ، النمو والتحسين، الملائمة ، معدل الكفاءة الإنتاجية ، معدل عيوب الخدمة، الوقت ، سرعة الاستجابة للعملاء ، المرونة...).						
مقاييس بعد العاملين :(مثل ولاء العاملين ، رضا العاملين ، إنتاجية العاملين ، المحافظة على العاملين ، تدريب العاملين....).						
مقاييس بعد البيئة الخارجية :(مثل التعامل مع الحكومة، المحافظة على البيئة، دعم المشاريع الخدمية والإنتاجية في المنطقة ، التقيد بالتشريعات القانونية للدولة**....).**						
مقاييس بعد النمو والإبداع :(مثل الابتكار لمنتجات وخدمات **بنكية جديدة ، التحديث والتطوير على** المنتج والخدمة.....).						
مقاييس بعد الجودة (مثل الزيادة في معدل الجودة ، متابعة أي تطور في الخدمات المصرفية، تخفيض الكلفة**....**).						

فرع (3) :باستخدام مقاييس الأداء المبينة تاليا، يرجى تقييم أداء البنك الذي تعمل فيه مقارنة بأداء البنوك المنافسة لك من خلال وضع إشارة أمام الإجابة التي تتفق معها لكل بند من البنود التالية.

	تقييم أداء البنك مقارنة بأداء البنوك المنافسة				
مقاييس الأداء	**التقييم عالي جدا**	**التقييم عالي**	**متوسط**	**التقييم منخفض**	**التقييم منخفض جدا**
مقاييس البعد المالي: (مثل هامش الربح التشغيلي، نسب السيولة ، معدل العائد على حقوق الملكية ، القيمة الاقتصادية المضافة ، ربحية السهم ، معدل العائد على الاستثمار، معدل العائد على الأصول....).					
مقاييس بعد العملاء:(مثل رضا العملاء ، ولاء العملاء وربحية العملاء ، المحافظة على العملاء، اكتساب عملاء جدد ،شكاوي العملاء وفئات العملاء، حصة البنك في السوق.....).					
المقاييس بعد العمليات الداخلية:(مثل التقدم التقني ، النمو والتحسين، الملائمة ، معدل الكفاءة الإنتاجية ، معدل عيوب الخدمة، الوقت ، سرعة الاستجابة للعملاء ، المرونة...).					
مقاييس بعد العاملين :(مثل ولاء العاملين ، رضا العاملين ، إنتاجية العاملين ، المحافظة على العاملين ، تدريب العاملين....).					
مقاييس بعد البيئة الخارجية :(مثل التعامل مع الحكومة، المحافظة على البيئة، دعم المشاريع الخدمية والإنتاجية في المنطقة ، التقيد بالتشريعات القانونية للدولة....).					
مقاييس بعد النمو والإبداع :(مثل الابتكار لمنتجات وخدمات بنكية جديدة ، التحديث والتطوير على المنتج والخدمة.....).					
مقاييس بعد الجودة (مثل الزيادة في معدل الجودة ، متابعة أي تطور في الخدمات المصرفية، تخفيض الكلفة....).					
كيف تقيم أداء البنك بشكل عام مقارنة بالبنوك المنافسة					

القسم الثالث:

السؤال الأول :يرجى وضع علامة √ أمام الإجابة التي تتفق معها على أفضل النتائج التي تحققت من خلال استخدام البنك المقاييس المالية وغير المالية والتي يمكن وصفها بالتالي:

( ) لقد حققنا نتائج قابلة للقياس الكمي لاختراقنا المقاييس المالية.

( ) لقد حققنا نتائج في العمليات والأنشطة مثل (عملية التحسين وزيادة الكفاءة).

( ) لقد حققنا فوائد تنظيمية أخرى (مثل الاتصالات والتنسيق التنظيمي).

( ) من السابق لأوانه التحدث عن النتائج لكون نتائج البنك سنوية.

( ) أخرى يرجى التوضيح ....

السؤال الثاني :يوضح ثلاث أنواع من البنوك في القطاع المصرفي يرجى اختيار نوع واحد فقط تعتقد إن البنك الذي تعمل فيه يمكن أن يصنف من ضمنها علما إن هذه الأنماط هي عمومية وقد لا تمثل بشكل كامل طبيعة عمل البنك الذي تعمل فيه:

( ) النوع الأول :هذا النوع يسعى لتحديد والحفاظ على خليط محدد من المنتجات والخدمات الصرفية تكون هذه المنتجات محدودة واقل من تلك المقدمة من المنافسين وان هذا النوع لا يعتبر في طليعة البنوك التي تسعى لتطوير منتجات جديدة ولكنها تسعى لتقديم أفضل المتاح في السوق.

( ) النوع الثاني :يسعى لتقديم خليط واسع من المنتجات والخدمات المصرفية ويقوم بتطويرها باستمرار ، ويسعى البنك أن يكون الأول في تقديم الخدمات الجديدة والإبداعية حتى لو تكن هذه المنتجات ذات ربحية عالية كما أنها تبحث دائما عن الفرص المتاحة والاستفادة منها.

( ) النوع الثالث :يسعى لتحديد خليط ثابت ومحدود من الخدمات والمنتجات المصرفية وبنفس الوقت يسعى لتقديم خدمات جديدة ولكن بحذر في القطاع المصرفي وهذا النوع يتابع الآخرين واختبار المنتجات التي يوفرها بعد طرحها في السوق من قبل الآخرين.

السؤال الثالث :يرجى وضع علامة√ أمام الإجابة التي تتفق معها حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنك:

() يطبقها بكامل محاورها   () يطبق جزء من محاورها

() لا يطبقها حاليا   () يوجد نية لاستخدامها مستقبلا

السؤال الرابع :يرجى وضع علامة√ أمام الإجابة التي تتفق معها حول أهم الصعوبات التي واجهتكم أو التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنك:

( ) يواجه المديرين والموظفين صعوبة في عدم معرفتهم للمقاييس غير المالية.

( ) العمل بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن مرهق لأنة يحتوي على مقاييس أداء كثيرة.

( ) اعتقد إن النظام الحالي المطبق في البنك أفضل من استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

( ) الإدارة لا تشجع بتطبيق هذا الأسلوب لأنة مكلف.

( ) أخرى يرجى التوضيح ....

المعلومات الشخصية

الأسم: عوني عبدالفتاح أبو نواس.

الكلية: إدارة الأعمال.

التخصص: MBA.

السنة: 2011.

رقم التلفون: 00962799062202

العنوان البريدي: الأردن – الكرك- المزار الجنوبي.